

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DE PROJETO DE CRIAÇÃO DE
NEGÓCIO TÊXTIL

CRISTIANA FILIPA GOMES COSTA

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DE PROJETO DE CRIAÇÃO DE
NEGÓCIO TÊXTIL

CRISTIANA FILIPA GOMES COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO CRUZ GONÇALVES

OUTUBRO 2019

ABSTRACT

The existence of a precarious relationship between the BalletShop chain of stores – made up of 5 stores – and one of its largest suppliers of dance wear, which will lead to an imminent termination of the contract between both parties, it was the situation that triggered the idea of the business under analysis.

Thus, this project proposes the creation of a dance wear production business, which is characterized by being a small business, but with a favorable growth forecast, as it will operate in a little explored niche market in Portugal, but with a lot of potential, not only nationally but also internationally.

To achieve this purpose, it is planned the production of four products - maillots, tutus and two types of skirts -, through a differentiation strategy, however always trying to optimize the quality/price indicator.

To implement this project will be required an investment of, approximately, 19.000€ in machinery and equipment. The building where the project will be located was provided by one of the promoters and is already suitable for the execution of the works. This is a small investment as there is no need to restructure the factory.

The rigorous and detailed technical elaboration of this project was possible thanks to a thorough research on the theme and the sector, to the interviews carried out with the project promoters and the support and collaboration of several people related to the project under analysis and the area to which it relates. The result evidenced a viable and attractive investment project, supported by economic and financial results, even when equating some pessimistic scenarios.

Keywords: NPV, IRR, Economic-Financial Viability

RESUMO

A existência de uma relação precária entre a cadeia de lojas BalletShop- composta por 5 lojas, localizadas na área centro e sul do país - e um dos seus maiores fornecedores de artigos de vestuário, que potenciará uma eminente cessação do contrato entre ambas as partes, foi a situação que despoletou a ideia do negócio em análise.

Desse modo, o presente projeto propõe a criação de um negócio de produção de vestuário de dança, que se caracteriza por ser um negócio de reduzida dimensão, no entanto, com uma previsão favorável de crescimento, dado que irá atuar num nicho de mercado pouco explorado em Portugal, mas com bastante potencial, não só nacional, como internacionalmente.

Para esse efeito, prevê-se a produção de quatro produtos - *maillots*, tutus cueca, saias de trespasse fixo e saias de pontas - , através de uma estratégia de diferenciação, no entanto tentando sempre otimizar o indicador qualidade/preço.

Para a implementação do presente projeto será necessário um investimento de, aproximadamente, 19.000€ em maquinaria e equipamento diverso. O edifício onde se localizará o empreendimento foi fornecido por uma das promotoras, estando já adequado para a execução dos trabalhos. Dessa forma, trata-se de um investimento de montante moderado, pois não há a necessidade de reestruturação da fábrica.

A elaboração rigorosa e detalhada a nível técnico do presente projeto foi possível graças a uma investigação exaustiva acerca do tema e do setor, às entrevistas efetuadas às promotoras do projeto, e ao apoio e colaboração de diversas pessoas relacionadas com o empreendimento em análise e com a área a que este diz respeito. O resultado evidenciou um projeto viável e atrativo de investimento, suportado por resultados económico-financeiros, mesmo quando equacionando alguns cenários mais pessimistas.

Palavras-chave: VAL, TIR, Viabilidade Económico-Financeira

AGRADECIMENTOS

Um trabalho final de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios. Trilhar esse caminho só foi possível com o apoio, orientação e cooperação de diversas pessoas, a quem agradeço e dedico especialmente este projeto. Se hoje este trabalho é uma realidade, foi graças ao apoio delas.

Deste modo, gostaria de agradecer em primeiro lugar ao Professor Tiago Gonçalves pela sua orientação, total apoio e disponibilidade, pelas opiniões e críticas e pela total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste projeto.

Também agradeço a todos os entrevistados e às promotoras do projeto pelo seu contributo e tempo despendido para o enriquecimento deste projeto e para o rigor da informação apresentada, o que levou à concretização de um projeto mais realista e viável.

Agradeço aos muitos amigos que estiveram ao meu lado durante esta fase, pelo companheirismo, força e apoio demonstrado.

Um agradecimento especial aos meus pais, pelo apoio incondicional, paciência, dedicação ao longo de vários anos de estudo e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Por último, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento muito especial ao meu namorado, pelos seus conselhos e palavras de encorajamento, pelo seu apoio incondicional e total disponibilidade, pela leitura crítica e atenta das versões preliminares da tese, pela sua compreensão e generosidade, e pela alegria com que me brindou constantemente, contribuindo para chegar ao fim deste percurso.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I- 5 Forças de Porter	15
Tabela II- Projeções Económicas	37
Tabela III- Legenda Produtos	37
Tabela IV- Maquinaria	38
Tabela V- Investimentos em Ativos	38
Tabela VI- Depreciações	39
Tabela VII-Investimento em Fundo de Maneio	39
Tabela VIII- Preço de Venda, Custo Unitário e Margem Bruta.....	40
Tabela IX- Quantidades Vendidas.....	40
Tabela X- Vendas	40
Tabela XI- CMVMC	40
Tabela XII- Inventário	40
Tabela XIII- Produção	41
Tabela XIV- Pressupostos	41
Tabela XV- Gastos com Pessoal	42
Tabela XVI- Fornecimentos e Serviços Externos	42
Tabela XVII-Apuramento do IVA	43
Tabela XVIII- Demonstração de Resultados.....	43
Tabela XIX- Plano Financeiro.....	43
Tabela XX- Avaliação do Projeto	44
Tabela XXI- Avaliação do Projeto em Perpetuidade	44
Tabela XXII- Demonstração de Fluxos de Caixa.....	45
Tabela XXIII- Balanço	45
Tabela XXIV- Indicadores de Avaliação	46
Tabela XXV- Análise de Sensibilidade.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I- Balanced Scorecard	31
------------------------------------	----

ABREVIATURAS

AFT	Ativo Fixo Tangível
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FM	Fundo de Maneio
FSE	Fornecimento e Serviço Externos
GP	Gastos com Pessoal
INE	Instituto Nacional de Estatística
IR	Índice de Rentabilidade
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
NFM	Necessidades de Fundo de Maneio
PIB	Produto Interno Bruto
PRI	Período de Recuperação do Investimento
RFAI	Regime Fiscal de Apoio ao Investimento
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
VAL	Valor Atual Líquido

ÍNDICE

Abstract	i
Resumo	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras	v
Abreviaturas	vi
Índice	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
3. Metodologia	4
4. Plano de Negócios.....	5
4.1. Sumário Executivo	5
4.2. Apresentação do Promotor	6
4.3. Enquadramento da Oportunidade de Negócio.....	7
5. Análise Estratégica.....	8
5.1. Análise à Envolverte Geral	8
5.1.1. Fatores Políticos e Legais	8
5.1.2. Fatores Económicos	9
5.1.3. Fatores Sociais e Culturais	9
5.1.4. Fatores Tecnológicos	11
5.2. Análise à Envolverte Específica	11
5.2.1. Potencial de Novas Entradas	11
5.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores	12
5.2.3. Poder Negocial dos Clientes	12
5.2.4. Existência de Produtos Substitutos	13
5.2.5. Rivalidade da Indústria	14
5.3. Procura Nacional	15
5.4. Análise SWOT.....	16
5.5. Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos	17
5.5.1. Ideia de Negócio.....	17
5.5.2. Objetivos Estratégicos.....	18
6. Marketing	18
6.1. Segmentação e Posicionamento.....	18
6.2. Marketing Mix.....	19
6.2.1. Produtos	19
6.2.2. Preço	19
6.2.3. Promoção	20
6.2.4. Distribuição.....	20

7. Plano Operacional.....	20
7.1. Instalações e Localização	20
7.2. Equipamento	21
7.3. Serviços	22
7.4. Pessoal	23
8. Plano Financeiro	24
8.1. Vendas	24
8.2. Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	25
8.3. Investimento, Financiamento e Tesouraria.....	26
8.4. Demonstrações Financeiras Previsionais e Indicadores de Avaliação	27
9. Análise de Sensibilidade e Risco	29
10. Modelo de Gestão e Controlo de Negócio	31
11. Calendarização	31
12. Conclusões, Limitações e Investigação Futura	32
12.1. Conclusões.....	32
12.2. Limitações	33
12.3. Investigação Futura.....	33
13. Referências Bibliográficas	34
14. Anexos	37

1. INTRODUÇÃO

A BalletShop, Lda., é uma cadeia de lojas cujo objeto social se centra na comercialização a retalho de artigos de dança clássica, nomeadamente calçado, vestuário e acessórios diversos. Considera-se uma marca conceituada no mercado nacional, que prima pela qualidade dos seus produtos. De forma a manter o seu padrão de qualidade, recorre a diversos fornecedores reconhecidos mundialmente pela sua oferta de produtos de excelência para o mundo da dança. Contudo, no momento atual, existe um conflito entre a BalletShop e um dos seus maiores fornecedores de artigos de vestuário. Esta situação acarreta alguma preocupação para as proprietárias da cadeia de lojas, uma vez que se têm deparado com alguma dificuldade em encontrar um fornecedor alternativo que disponibilize artigos semelhantes a um preço atrativo. É neste contexto que surge o presente projeto, que visa avaliar a viabilidade da criação de um negócio de produção de vestuário de dança.

Com efeito, a ideia de negócio que é desenvolvida neste projeto, passa por produzir quatro produtos acabados - *maillots* de *lycra*, tutus cueca, saias de trespasse fixo e saias de pontas. A empresa irá então atuar no nicho de mercado de vestuário de dança, apresentando um negócio *business to business*, e tendo como principais clientes comerciantes, tanto grossistas como retalhistas, de artigos de dança e de artigos desportivos, assim como escolas de dança. Uma vez que a qualidade dos produtos e a variedade de *designs* são critérios bastante valorizados pelos consumidores deste nicho de mercado, a empresa ir-se-á posicionar como uma marca diferenciadora.

Para a execução da presente ideia de negócio será necessário realizar um investimento inicial de aproximadamente 19.000€ em ativos fixos tangíveis (doravante AFT), mais concretamente maquinaria. Não será necessário investir em infraestruturas, uma vez que o edifício onde se localizará a fábrica será disponibilizado por uma das promotoras e já estará apto para o efeito.

No que diz respeito aos resultados evidenciados no plano financeiro, estes demonstraram um projeto bastante promissor. Num cenário limitado de tempo, com uma janela temporal entre 2019-2024, o Valor Atual Líquido (doravante VAL) cifrou-se em 37.834,89€, a Taxa Interna de Rentabilidade (doravante TIR) em 39% e o Período de Recuperação do Investimento (doravante PRI) em 3 anos e 3 meses. Já num cenário de

perpetuidade, com uma taxa de crescimento de 1,3%, o VAL atingiu um valor de 287.134,89€, a TIR de 89% e o PRI manteve-se em 3 anos e 3 meses.

A análise de sensibilidade revelou também resultados favoráveis na maioria dos cenários pessimistas. Ao avaliar-se o impacto de choques negativos nas variáveis Vendas, Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (doravante CMVMC), Prémio de Risco de Mercado e Taxa de Juro de Ativos sem Risco, verificou-se que apenas três das situações analisadas condicionaram a viabilidade do projeto. Os dois cenários desfavoráveis das vendas, representados numa quebra de 10% e 20% do volume de negócios, foram dois dos cenários que tornaram o VAL do projeto negativo, o que evidencia o papel preponderante desta rubrica na exequibilidade do projeto. No entanto, o risco associado a esta situação é atenuado pelo facto de a previsão das vendas ter sido efetuada numa base de prudência. O último contexto prejudicial à viabilidade do novo empreendimento foi o cenário pessimista do CMVMC, patente num aumento de 20% desta rubrica. Contudo, importa referir que a probabilidade de ocorrência deste último é bastante reduzida, pelo que não se considera um risco significativo.

De notar que o projeto desenvolvido reflete as decisões estratégicas e a ambição das promotoras em fazer a fábrica crescer financeiramente e expandir para novas áreas geográficas fora de Portugal no médio prazo. Os resultados obtidos corroboram esse desejo, apresentando-se bastantes positivos e com tendência crescente, o que evidencia a viabilidade do negócio que se pretende iniciar.

O presente trabalho final de mestrado apresenta a seguinte estrutura: no capítulo 2- Revisão de Literatura, no capítulo 3- Metodologia, no capítulo 4- Plano de Negócios, no capítulo 5- Análise Estratégica, no capítulo 6- Marketing, no capítulo 7- Plano Operacional, no capítulo 8- Plano Financeiro, no capítulo 9- Análise de Sensibilidade e Risco, no capítulo 10- Modelo de Gestão e Controlo de Negócio, no capítulo 11- Calendarização e no capítulo 12- Conclusões, Limitações e Investigação Futura. Posteriormente são referidas as Referências Bibliográficas e os Anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Na literatura, um plano de negócios é definido como um documento escrito no qual é detalhado, de forma ordenada, os aspetos estratégicos e operacionais de uma empresa, permitindo assim, a análise da viabilidade económica, financeira, comercial e legal de um

projeto (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya, 2012). É também considerado uma ferramenta eficaz usada pelas empresas para organizar de forma coerente as metas e objetivos definidos, e explicar, o mais detalhadamente possível, como é que o empreendimento operará no mercado (Hormozi, Sutton, Mcminn, & Lucio, 2002). Desse modo, permite determinar previamente a direção que o projeto pretende seguir, o ponto de situação atual e as diretrizes necessárias para alcançar as metas estabelecidas (Fernández-Guerrero et al., 2012).

O planeamento de negócios é considerado um precursor da ação fundamental em novos empreendimentos, pois auxilia os fundadores da empresa na tomada de decisão, permite equilibrar a oferta e a procura de recursos, de modo a atingir a máxima eficiência, e transforma metas abstratas em etapas operacionais concretas (Delmar & Shane, 2003). Para além disso, permite prever dificuldades e identificar possíveis soluções para as diferentes situações que possam surgir (Varela, 2008), reduzindo assim a probabilidade de insucesso (Chwolka & Raith, 2012). Ou seja, numa fase inicial, é considerado o mecanismo pelo qual “o empreendedor, ao explorar uma oportunidade, cria uma visão do futuro e desenvolve os objetivos, recursos e procedimentos necessários para alcançar essa visão” (Sexton & Bowman-Upton, 1991).

Chwolka & Raith (2012), afirmam ainda que o planeamento de negócios tem como função englobar o desenvolvimento criativo de uma oportunidade de negócio, apoiando o empresário nas decisões relativas ao processo empreendedor, de modo a averiguar se este deve ou não ser introduzido no mercado, e em caso afirmativo, melhorar a sua performance.

No que diz respeito à sua elaboração, diversos autores definiram as seguintes componentes-chave: definição de objetivos estratégicos, desenvolvimento de alternativas para atingir esses objetivos, avaliação das alternativas e escolha da mais favorável, implementação e controlo (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Armstrong, 1982; M. E. Porter, 1985). É de salientar que a execução do plano de negócios emergentes é caracterizado por uma alta tendência para a previsão (Gruber, 2007), pois “novos empreendimentos exigem que uma empresa visualize o que é desconhecido e incerto” (Mcgrath & Macmillan, 1995).

Um planeamento de negócios bem elaborado permite ao empreendedor reunir e analisar informações de modo a chegar a um entendimento mais detalhado e completo do que será necessário para o sucesso do empreendimento (Dencker, Gruber, & Shah, 2009).

No entanto, um plano de negócios não se deve considerar apenas como uma ferramenta de fase de arranque, mas sim como um documento de trabalho fundamental para reavaliar continuamente o progresso do empreendimento e clarificar o alcance das metas previamente estipuladas (Hormozi et al., 2002).

Para além da melhoria das operações internas, um plano de negócios tem um papel fulcral na angariação de potenciais financiadores externos (Hormozi et al., 2002). Quando se trata de financiamento potencial, seja para um negócio em fase de arranque ou para a expansão de um negócio já existente, um dos requisitos do potencial investidor ou credor é a apresentação de um plano de negócios, que lhe permita avaliar o potencial do novo empreendimento (Hormozi et al., 2002).

Por último, importa referir que a elaboração de um plano de negócios por si só não pode ser considerada como uma garantia de sucesso do novo empreendimento (Fernández-Guerrero et al., 2012). Primeiramente, é necessário que o plano seja executado e implementado de forma correta, usando recursos e metodologias adequadas. Para além disso, é crucial que o seu conteúdo seja constantemente adaptado e atualizado, de modo a incorporar a evolução e as alterações das variáveis relevantes do projeto (Aspara, Lamberg, Laukia, & Tikkanen, 2011; Yang & Li, 2011).

3. METODOLOGIA

A metodologia a aplicar no projeto em desenvolvimento, em muito se assemelha à desenvolvida por Kurato (2009). De acordo com este autor, a elaboração de um plano de negócios deve contemplar os seguintes tópicos: 1) Sumário Executivo; 2) Historial de empresa, o que não se aplica ao projeto em questão dado que se está a desenvolver um negócio de raiz; 3) Apresentação dos promotores; 4) Descrição no Negócio; 5) Caracterização do Mercado; 6) Marketing; 7) Operações; 8) Projeções Financeiras; 9) Análise de Risco; 10) Modelo de Gestão e Controlo de Negócio e 10) Calendarização.

Para tal, numa fase inicial procedeu-se a uma pesquisa exaustiva acerca da indústria do vestuário de dança, de modo a obter dados setoriais e algumas características particulares da mesma, nomeadamente quais os principais *players* e qual o público-alvo potencial deste mercado.

Dado que se trata de um nicho de mercado pouco explorado e com pouca informação disponível, a metodologia supramencionada revelou-se insuficiente. Dessa forma, numa fase posterior recorreu-se a diversas entrevistas com as empreendedoras do negócio, que apresentam valências quer na área de produção de vestuário de dança quer na de comercialização do mesmo. Através deste método foi possível obter informações acerca do processo produtivo, das matérias-primas necessárias e do custo destas, valores de mercado, entre outros. Estas interações com as promotoras do negócio foram determinantes para a elaboração do plano operacional e do plano financeiro do projeto desenvolvido, dado que permitiram proceder a uma análise mais rigorosa e credível.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A existência de uma relação precária entre as lojas BalletShop e um dos seus principais fornecedores de vestuário potenciará uma iminente cessação do contrato entre ambas as partes. É neste contexto que surge o projeto em questão, que visa avaliar a viabilidade da criação de um negócio de produção de vestuário de dança.

O projeto prevê a produção de quatro produtos acabados, sendo eles: 1) *maillot de lycra*; 2) tutu cueca; 3) saia de trespasse fixo; 4) saia de pontas, que se destacarão dos demais produtos existentes no mercado, pela singularidade e qualidade que apresentam.

O empreendimento irá atuar num nicho de mercado que, apesar de ser pouco explorado em Portugal, apresenta uma procura nacional significativa. Para além disso, está prevista a aposta na exportação no médio prazo dado que, no cenário internacional os produtos de origem portuguesa são bastante cobiçados e reconhecidos devido à relação qualidade/preço que apresentam. Aliando estas duas características, evidencia-se a elevada probabilidade de sucesso do empreendimento.

Para a execução do empreendimento será necessário um investimento inicial de, aproximadamente, 19.000€ em AFT, nomeadamente maquinaria. Não será necessário investir em infraestruturas, uma vez que o edifício onde se localizará a fábrica será disponibilizado por uma das promotoras e já estará apto para o efeito.

No que diz respeito aos resultados evidenciados no plano financeiro, estes demonstraram um projeto bastante promissor. Num cenário limitado de tempo, com uma

janela temporal entre 2019-2024, o VAL cifrou-se em 37.834,89€, a TIR em 39% e o PRI em 3 anos e 3 meses. Já num cenário de perpetuidade, com uma taxa de crescimento de 1,3%, o VAL atingiu um valor de 287.134,89€, a TIR de 89% e o período de recuperação do investimento manteve-se em 3 anos e 3 meses.

A análise de sensibilidade revelou também resultados favoráveis na maioria dos cenários pessimistas. Ao avaliar-se o impacto de choques negativos nas variáveis Vendas, CMVMC, Prémio de Risco de Mercado e Taxa de Juro de Ativos sem Risco, verificou-se que apenas três das situações analisadas condicionaram a viabilidade do projeto. Os dois cenários desfavoráveis das vendas, representados numa quebra de 10% e 20% do volume de negócios, foram dois dos cenários que tornaram o VAL do projeto negativo, o que evidencia o papel preponderante desta rubrica na exequibilidade do projeto. No entanto, o risco associado a esta situação é atenuado pelo facto de a previsão das vendas ter sido efetuada numa base de prudência. O último contexto prejudicial à viabilidade do novo empreendimento foi o cenário pessimista do CMVMC, patente num aumento de 20% desta rubrica. Contudo, importa referir que a probabilidade de ocorrência deste último é bastante reduzida, pelo que não se considera um risco significativo.

De notar que o projeto desenvolvido reflete as decisões estratégicas e a ambição das promotoras em fazer a fábrica crescer financeiramente e expandir para novas áreas geográficas fora de Portugal no médio prazo. Os resultados obtidos corroboram esse desejo, apresentando-se bastantes positivos e com tendência crescente, o que evidencia a viabilidade do negócio que se pretende iniciar.

4.2. Apresentação do Promotor

As promotoras do presente projeto serão três sócias em nome individual: Ana Isabel Caseiro, de 45 anos, Joana Rita Caseiro, de 39 anos, ambas donas e fundadoras da empresa BalletShop, e Anica Costa, de 50 anos, costureira e dona de um *atelier* de costura com mais de 20 anos de existência, ao qual a BalletShop recorre para adquirir alguns dos seus artigos. Desse modo, alia-se o conhecimento do ramo de comércio a retalho de artigos de dança com o *know-how* específico do ramo da costura.

A responsabilidade de implementação do projeto estará a cargo de Cristiana Costa, licenciada em Gestão no ano de 2017, pelo ISCTE *Business School*, Instituto Universitário de Lisboa e atual aluna do segundo ano do Mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da

Universidade de Lisboa (ISEG). Importa referir que já trabalhou durante 3 meses na loja sede da BalletShop. Pretende dar o seu contributo para o projeto essencialmente com os seus conhecimentos de gestão de projetos, que adquiriu ao longo da sua formação académica.

4.3. Enquadramento da Oportunidade de Negócio

A presente oportunidade de negócio surge no momento em que está iminente a cessação do contrato entre a cadeia de lojas BalletShop e um dos seus maiores fornecedores de artigos de vestuário.

Atualmente, o vestuário de *lycra* utilizado na modalidade de *ballet* representa uma grande porção do volume de vendas da BalletShop. Estes artigos são adquiridos na sua grande maioria a um fornecedor apenas, no entanto, devido a alterações nas condições de comercialização por parte deste, nomeadamente redução da diversidade da oferta, prática de preços tendencialmente elevados, não padronizando uma boa relação qualidade/preço e prazos de recebimento de mercadoria muito morosos, o acesso aos mesmos tornou-se limitado. Por esse motivo, as proprietárias da BalletShop decidiram apostar na atividade de confeção dessa mesma mercadoria. Para isso, irão criar uma sociedade com o *atelier* de costura ao qual recorrem atualmente para a confeção de algumas peças, e investir neste, de modo a torná-lo apto para a produção de vestuário em *lycra*.

O investimento planeado permitirá não só o aumento da capacidade instalada dos produtos já confeccionados para a BalletShop pelo *atelier* de uma das promotoras bem como a produção de novos artigos semelhantes aos adquiridos ao fornecedor que se pretende substituir.

Com efeito, e tendo por base a possibilidade de adoção deste investimento, resulta um projeto de criação de negócio, que pretende analisar a viabilidade económico-financeira do novo empreendimento de produção de vestuário de dança. Contudo, importa referir que já existe uma estrutura de produção edificada, com maquinaria e equipamentos disponíveis para aquisição, o que acaba por transmitir uma maior segurança para avançar na exploração deste negócio.

5. ANÁLISE ESTRATÉGICA

5.1. Análise à Envolvente Geral

De acordo com Buchanan & Gibb (1998), a análise PEST é uma ferramenta de análise estratégica baseada em fatores macro ambientais. Os autores anteriormente referidos defendem ainda que esta parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde a empresa atua, e com o ambiente de negócio externo existente. O objetivo primordial da análise PEST passa por ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo (Peng & Nunes, 2007). A análise à envolvente geral considera a análise à dimensão Político-Legal, Económica, Sócio-Cultural e Tecnológica.

5.1.1. Fatores Políticos e Legais

No que diz respeito aos fatores políticos e legais pertinentes para o negócio em análise, a certificação legal ao nível da qualidade do produto assume um papel de extrema importância. A nível nacional, a referência de certificação de qualidade de produto é nos dada pela aplicação da ISO 9001:2015. Esta norma enumera os requisitos necessários para uma organização implementar um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), que tem como finalidade promover a melhoria do produto/serviço, aumentando o grau de satisfação dos clientes, e garantir a conformidade dos requisitos dos mesmos e das exigências estatutárias e regulamentares, traduzindo-se, desse modo, numa mais-valia (SGS Portugal, 2016).

Por último, a existência de sistemas de incentivos fiscais ao investimento em Portugal e a política de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para o investimento podem ser determinantes para o arranque do negócio. No que diz respeito aos incentivos fiscais ao investimento, o que mais se enquadra no negócio em questão é o Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI)¹, que permite às empresas deduzir à coleta apurada uma percentagem do investimento realizado em ativos não correntes, tangíveis e intangíveis. Em relação ao acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, destaca-se o programa PORTUGAL 2020, no qual é disponibilizado um total de 25 mil milhões de euros, durante os períodos de 2015 a 2020, para financiamento de

¹ Previsto no Decreto-Lei n.º 162/2014 de 31 de outubro

projetos de investimento. Este programa visa fomentar o crescimento e a criação de emprego, promover a internacionalização da economia e fomentar a competitividade regional, especialmente nas zonas menos desenvolvidas (Governo de Portugal, 2014).

5.1.2. Fatores Económicos

No contexto económico é fundamental proceder a uma análise de tendências de médio e longo prazo, de modo a encontrar possíveis oportunidades e ameaças que sejam relevantes para o projeto em análise.

Nos últimos anos, a economia portuguesa sofreu uma queda abrupta, causada principalmente pela grave crise internacional, originando uma evolução negativa no Produto Interno Bruto (PIB) português entre 2009 e 2013 (PORDATA, 2019). Contudo, em 2014, a situação inverteu-se, tendo-se verificado um crescimento positivo de 0,89% face ao ano anterior (PORDATA, 2019). Este cenário de melhoria foi constante nos anos seguintes, apresentando em 2018 um crescimento positivo de 2,16% (PORDATA, 2019). De acordo com as projeções económicas efetuadas pelo Banco de Portugal, descritas no Boletim Económico de março de 2019, representadas na Tabela II - Projeções Económicas, a economia portuguesa deverá continuar a crescer no período compreendido entre 2019 e 2021, embora a um ritmo ligeiramente inferior ao registado nos últimos anos. Este padrão de crescimento permanece assente no crescimento do consumo privado e no aumento sustentado das exportações, o que evidencia uma condição bastante favorável ao negócio em desenvolvimento. (Banco de Portugal, 2019).

Estas estimativas têm implícito um enquadramento económico e financeiro da economia portuguesa globalmente benéfico, com a procura interna a aumentar ao longo do horizonte de projeção e com a manutenção de condições de financiamento favoráveis para os vários setores da economia (Banco de Portugal, 2019).

No que diz respeito à inflação, segundo as projeções do Banco de Portugal (2019), esta deverá sofrer uma redução de 2018 para 2019, e aumentar gradualmente ao longo do restante período de projeção. Traduzindo isto para valores reais, é de esperar uma diminuição de 1,2% em 2018 para 0,8% em 2019, e depois um aumento para 1,2 e 1,3% em 2020 e 2021, respetivamente (*vide* Tabela II- Projeções Económicas).

5.1.3. Fatores Sociais e Culturais

Examinando a estrutura da população portuguesa, tendo por base o boletim mensal de estatística de abril de 2019 disponibilizado pelo INE- Instituto Nacional de Estatística

(2019), verificou-se que, no primeiro trimestre de 2019, a população total em Portugal rondava os 10.265.300 habitantes, dos quais 5.419.300 eram mulheres. De acordo com os dados disponibilizados no PORDATA (2017)², cerca de 19% da população residente do sexo feminino, tinha entre 5 e 24 anos. Este valor revela-se ser de extrema importância para a análise em questão, uma vez que os consumidores finais dos artigos produzidos são crianças e jovens, maioritariamente do sexo feminino.

Tendo em conta que a prática de danças clássicas pressupõe um encargo monetário elevado, tanto ao nível do ensino como do material utilizado, torna-se relevante observar em que estado se encontra a população no que diz respeito ao emprego e aos rendimentos mensais. Isto porque um agregado familiar carenciado ou que possui pelo menos um elemento desempregado tem tendência a reduzir o consumo de bens não considerados essenciais, o que se considera uma ameaça para o negócio em questão. Desse modo, e acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2019), constatou-se que a taxa de desemprego no primeiro trimestre de 2019 rondava os 6,8%, apresentando uma tendência decrescente desde 2013, o que se torna favorável para o sucesso do negócio em análise. Para além disso, Portugal apresenta atualmente um salário mínimo nacional de 600 euros (PORDATA, 2019), sendo que, em 2017, 21,6% dos trabalhadores em Portugal, auferia o rendimento mínimo estipulado por lei (PORDATA, 2017). Por último, olhando para o remuneração média auferida por indivíduo ativo em Portugal, em 2019, era de aproximadamente 943 euros (PORDATA, 2019).

Outro fator a ter em consideração é a importância dada à prática de atividades desportivas, nomeadamente dança, em idades jovens. É cada vez maior o número de estudos científicos que comprovam que a prática da dança traz inúmeros benefícios para crianças e jovens, não só a nível físico, mas também psicológico e social. Melhorias no que diz respeito à postura, disciplina, coordenação e criatividade, são alguns exemplos desses benefícios (Krauss, 2018). Ainda de acordo com este autor, estes benefícios apresentam-se como qualidades que os pais pretendam que os seus filhos desenvolvam, pelo que a probabilidade de aderência à prática de danças clássicas considera-se bastante favorável.

² Últimos valores disponibilizados na base de dados PORDATA

Agregando todos os fatores anteriormente descritos, e tendo em consideração as suas tendências futuras, pode-se considerar que se está perante uma envolvente propícia ao desenvolvimento do negócio.

5.1.4. Fatores Tecnológicos

O hábito de fazer compras online cresceu significativamente em Portugal nos últimos anos. Segundo os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (2017), 77% das famílias portuguesas tinham acesso à internet. No mesmo ano, 34% da população residente, com idade compreendida entre os 16 e 74 anos, utilizou a internet para fazer encomendas de produtos ou serviços (INE, 2017). Este valor mais do que duplica face ao início da década (15%, em 2010) (INE, 2017). Estes resultados são justificados pela massificação da tecnologia, pelo crescimento da literacia digital e pelo aumento da oferta por parte das empresas (Pereira, 2018).

Ademais, torna-se relevante salientar os benefícios que a tecnologia traz para o setor empresarial. A principal vantagem centra-se na introdução da automação dos processos, que permite às empresas otimizar o uso dos seus recursos, diminuir a probabilidade de erros, por norma associados ao envolvimento humano, e no caso de se tratar de uma empresa do setor industrial, aumentar a sua capacidade produtiva. Deste modo, consegue-se aumentar a eficiência dos processos, reduzir custos e melhorar a rentabilidade do processo produtivo, quando se tratar do caso.

5.2. Análise à Envolvente Específica

O nível de competitividade de uma indústria depende de cinco forças básicas: o potencial de novas entradas, o poder negocial com fornecedores, o poder negocial dos clientes, a existência de produtos substitutos e a rivalidade existente (Porter, 1979).

De forma geral, a análise da intensidade dessas cinco forças permite auxiliar uma empresa na determinação do seu posicionamento no mercado, identificando os domínios da indústria que se revestem como oportunidades futuras, e a agir estrategicamente de modo a tornar-se menos vulnerável face a possíveis ameaças (Porter, 1979).

5.2.1. Potencial de Novas Entradas

O grau de ameaça de entrada de novos *players* no mercado depende de dois fatores: das barreiras existentes à entrada e da reação dos concorrentes já existentes (Porter, 2004).

Na ótica do negócio de produção de vestuário de dança, a penetração no mercado por um novo *player* é um pouco complexa, uma vez que existem alguns obstáculos que este enfrentará ao iniciar a sua atividade na indústria.

A principal barreira centra-se na necessidade de um elevado volume de capital, pois será necessário investir em AFT, nomeadamente maquinaria, equipamento e infraestruturas. Para além disso, neste tipo de atividades, estão presentes economias de escala que fazem com que os novos entrantes tenham que penetrar na indústria já em larga escala, enfrentando um maior nível de risco, ou optem por ingressar em pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custos. A acrescer a estas condicionantes, tem-se o acesso aos canais de distribuição. Ao iniciar atividade, o novo entrante precisa de assegurar a distribuição do seu produto através de canais de distribuição. Para isso, será necessário negociar e convencer os canais existentes a aceitarem o seu produto. Por vezes esta tarefa torna-se bastante complexa, pois o novo *player* pode enfrentar um elevado grau de envolvimento entre os canais de distribuição e os atuais concorrentes do mercado.

Posto isto, pode-se concluir que esta força se apresenta como reduzida, uma vez que são alguns os obstáculos que os novos *players* enfrentam ao penetrar na indústria.

5.2.2. *Poder Negocial dos Fornecedores*

No que diz respeito à produção de vestuário de dança, é necessário utilizar variadas matérias-primas, tais como tecidos, linhas, elásticos, entre outras. No mercado existe uma vasta oferta destas matérias e o acesso a estas é bastante simples, pois existem inúmeros fornecedores, distribuídos por todo o país. Desse modo, a capacidade de negociação destes é bastante reduzida, pois as empresas não apresentam qualquer subordinação para com os seus fornecedores e os custos de mudança são nulos, pelo que facilmente substituem um por outro. Dessa forma, o poder negocial dos fornecedores apresenta-se como uma força de baixa intensidade na indústria, contribuindo assim para a atratividade da mesma.

5.2.3. *Poder Negocial dos Clientes*

A atividade em análise, confecção de artigos de vestuário, é considerada um negócio *business to business*, que apresenta como principais clientes comerciantes, tanto grossistas como retalhistas, de artigos de dança e de artigos desportivos, assim como escolas de dança.

No que diz respeito ao panorama nacional, a procura considera-se relativamente moderada. Existem poucos grossistas e retalhistas especializados na venda destes artigos, no entanto, as escolas de dança existentes são bastante numerosas. Contudo importa salientar que, uma porção significativa destas são de reduzida dimensão, o que por vezes poderá limitar o acesso aos produtos confeccionados, uma vez que se trata de uma confeção e existem quantidades mínimas de encomenda. De notar que, devido à especificidade dos produtos a comercializar, não será possível penetrar no patamar dos grandes comerciantes, pois não se terá capacidade produtiva suficiente nem potencial financeiro para explorar essas categorias.

No patamar internacional o cenário difere. No mercado externo a procura é bastante vasta, existindo numerosos grossistas e retalhistas, tanto de pequena como de grande dimensão. Para além disso, os produtos fabricados em Portugal são bastante valorizados neste mercado, devido à relação qualidade/preço que apresentam. Desse modo, o público alvo mais proveitoso seria o do mercado externo, daí a opção pela exportação no médio prazo.

De notar que, numa fase inicial do empreendimento, a produção será destinada maioritariamente para um cliente apenas, a empresa BalletShop. Esta situação verifica-se, pois, esta é considerada a maior retalhista de artigos de dança a nível nacional, e porque, por decisão estratégica das sócias do negócio, a empresa optará por não exportar na fase inicial do empreendimento. Esta situação acarreta imensos riscos, uma vez que o volume de negócios advirá predominantemente de uma fonte de receita apenas, e caso surja algum problema nesta, podem levantar-se dificuldades de cariz financeiro e a sobrevivência do negócio pode ser colocada em causa. De notar que o risco incorrido não se prende com o facto de o cliente maioritário deixar de recorrer aos serviços da fábrica, uma vez que as proprietárias das lojas são as mesmas do novo empreendimento.

Por esse motivo, considera-se o poder negocial dos clientes uma força de intensidade elevada.

5.2.4. Existência de Produtos Substitutos

Segundo Michael E. Porter, os produtos substitutos delimitam um teto nos preços que podem ser praticados, limitando assim os retornos potenciais de uma indústria. Os produtos substitutos que requerem maior atenção são aqueles que apresentam uma

tendência de melhoria do *trade-off* preço-qualidade e os que provêm de indústrias com elevadas margens de lucro (Porter, 1979).

Os produtos provenientes da indústria em análise têm como finalidade primordial promover o conforto corporal aos dançarinos na prática da dança. É de salientar que são artigos adaptados para tal finalidade, apresentando modelos e cortes característicos e materiais específicos. Desse modo, não existem produtos que os possam substituir e proporcionar o mesmo efeito de conforto e de adaptabilidade ao corpo. No entanto, existem diversos artigos que podem desempenhar uma função semelhante, e desse modo serem considerados substitutos, tais como fatos de treino, *leggings* ou simples *t-shirts* e tops. Estes artigos encontram-se na maioria das lojas de vestuário e principalmente nas lojas de desporto, pelo que são considerados uma ameaça bastante significativa.

Dessa forma, considera-se a existência de produtos substitutos uma força que atua na indústria com intensidade moderada.

5.2.5. Rivalidade da Indústria

O nicho de mercado de confecção de vestuário de dança considera-se um mercado pouco explorado em Portugal. Existem poucas confecções a nível nacional que se foquem apenas na produção deste tipo de artigos, no entanto as que mais se destacam e que denotam alguma relevância no mercado português são a SoDança e a BalletRosa. São consideradas empresas de grande dimensão e que dividem entre si quase a totalidade da quota de mercado nacional. Contudo, o destino de produção de ambas centra-se maioritariamente no mercado externo, dado que exportam mais de 90% dos seus produtos acabados.

Tendo em consideração o exposto, considera-se a concorrência nacional moderada, pois apesar do número reduzido de *players*, estes apresentam-se como dominantes do mercado em questão. No entanto, dado que os seus clientes alvo se encontram maioritariamente no mercado externo, o efeito de rivalidade na indústria em análise é atenuado.

Quanto à rivalidade internacional, esta é consideravelmente superior, devido ao maior número de *players* que competem entre si no mercado externo. A maioria destes tem a possibilidade de exportar para Portugal, causando assim uma maior pressão ao mercado interno.

Desse modo, balanceando o nível de competitividade que existe no mercado interno e externo, considera-se que existe uma força de intensidade moderada na rivalidade da indústria.

Tabela I- 5 Forças de Porter

Forças	Intensidade		
	Reduzida	Moderada	Elevada
Potencial de Novas Entradas	X		
Poder Negocial dos Fornecedores	X		
Poder Negocial dos Clientes			X
Existência de Produtos Substitutos		X	
Rivalidade da Indústria		X	

Fonte: Próprio Autor

Um dos grandes contributos do modelo das 5 Forças de Porter é a classificação da atratividade de uma indústria. Quanto maior for a intensidade de cada uma das forças, menor é a atratividade e a rendibilidade potencial dessa indústria (Paixão, 2013).

5.3. Procura Nacional

Tendo por base os dados obtidos através das entrevistas efetuadas às promotoras do projeto, foi possível estimar prudentemente os valores respeitantes à procura esperada. De acordo com Ana Caseiro, as lojas BalletShop têm parceria com, aproximadamente, 90 escolas de dança, que possuem, em média, entre 30 a 50 alunos. Através da análise às encomendas efetuadas e às vendas realizadas, entre 2016 e 2018, Ana Caseiro chegou à conclusão de que as suas lojas fornecem material para cerca de 4000 bailarinos.

Em relação à procura por parte de outros clientes, esta será maioritariamente proveniente da zona norte do país, dado tratar-se da área menos explorada pela BalletShop e onde se verifica uma maior afluência de retalhistas da área. Ana Caseiro acredita que existam sensivelmente 100 escolas na zona norte, com uma média de 30 a 50 alunos, permitindo assim definir um mercado potencial nessa região entre 3000 a 5000 dançarinos. Agregando esse valor aos clientes da BalletShop, definimos um mercado potencial nacional total de sensivelmente 9000 dançarinos. Desse modo, constata-se que a cadeia de lojas BalletShop possui uma quota de mercado equivalente a 45%, sensivelmente, o que corresponde à porção do mercado nacional que o empreendimento conseguirá sempre alcançar, assumindo a procura das lojas constante ao longo do horizonte temporal analisado.

5.4. Análise SWOT

De acordo com Kotler (2000) , a análise SWOT permite relacionar as forças e as fraquezas internas de uma empresa com as oportunidades e ameaças oriundas do mercado onde essa se insere. Desta forma, ao fazer o diagnóstico do empreendimento no meio em que este está implantado, torna-se possível formular o planeamento estratégico tendo em vista a otimização do seu desempenho no mercado.

Pontos Fortes:

- A imagem da marca da empresa consiste em produtos de elevada qualidade e de *design* inovador com preços competitivos;
- A utilização da *lycra* como uma das matérias-primas principais permite obter produtos com elevada qualidade e totalmente adaptados para a prática da dança;
- Elevado *know-how* no setor do vestuário de dança adquirido ao longo de 20 anos de atuação no mercado.

Pontos Fracos:

- Grande dependência de um cliente apenas na fase inicial do empreendimento;
- Dificuldade na obtenção de pessoal qualificado;
- Necessidade de um investimento significativo em ativos fixos tangíveis;
- Volume de vendas sofre de sazonalidade, na medida em que há um pico de procura que coincide com o início das aulas, e uma quebra nos intervalos letivos;
- Elevada especificidade dos produtos a comercializar, não sendo possível penetrar no patamar dos grandes retalhistas e grossistas, dado que não se terá capacidade produtiva suficiente nem potencial financeiro para explorar essas categorias.

Oportunidades:

- Tendência para a prática de atividades desportivas, nomeadamente dança, pelas crianças e jovens;
- Facilidade na obtenção da matérias-primas;
- Produtos fabricados em Portugal bastante valorizados pelos consumidores do mercado externo;

- Programa de Incentivos Portugal 2020;
- Tendência de crescimento económico positivo da economia portuguesa;

Ameaças:

- Elevado número de *players* no mercado externo;
- Existência de diversos artigos que desempenham uma função semelhante aos que se pretendem produzir e consequente facilidade de acesso a estes;
- O nicho de mercado de comércio de artigos de dança está pouco explorado em Portugal, apresentando um número reduzido de *players*;
- Prática de modalidades de dança pressupõe um custo elevado de ensino e de material.

Após a interpretação das quatro componentes da análise SWOT são descritas algumas práticas com vista à atenuação dos pontos fracos e controlo das ameaças:

- Reforçar o contacto direto com potenciais clientes nacionais, de modo a aumentar o número destes;
- Apostar na exportação;
- Candidatura aos regimes de apoio ao investimento e ao Portugal 2020 com o intuito de atenuar o montante inicial de investimento em AFT;
- Realizar formações internas aos colaboradores, de modo a desenvolver as suas competências técnicas.

5.5. Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos

5.5.1. Ideia de Negócio

A existência de uma relação precária entre a cadeia de lojas BalletShop e um dos seus maiores fornecedores de artigos de vestuário, que potenciará uma eminente cessação do contrato entre ambas as partes, foi a situação que despoletou a ideia do negócio em análise.

Como já foi referido anteriormente, o vestuário de *lycra* usado nas modalidades de danças clássicas representa uma grande porção do volume de vendas da BalletShop. No entanto, existem poucos grossistas no mercado que disponibilizem este tipo de artigos

com a qualidade e variedade daqueles que a marca tem comercializado nas suas lojas ao longo dos tempos e a um preço atrativo.

De modo a fazer face a esta adversidade, as proprietárias da BalletShop pretendem expandir para a atividade de confeção dessa mesma mercadoria. Para isso, irão criar uma sociedade com o *atelier* de costura ao qual recorrem atualmente para a confeção de algumas peças, e investir neste, de modo a torná-lo apto para a produção de vestuário em *lycra*.

Este investimento permitirá não só o aumento da capacidade instalada dos produtos já confeccionados como a produção dos novos artigos em *lycra*, que se irão destacar pela qualidade elevada e pelo preço atrativo.

5.5.2. *Objetivos Estratégicos*³

Com a realização deste projeto, espera-se atingir os seguintes objetivos estratégicos:

- Recuperar o investimento realizado num prazo máximo de três anos;
- Obter a certificação internacional de qualidade ISO 9001:2015;
- Aumentar o leque de clientes nacionais;
- Exportar os novos produtos para pelo menos um país europeu, no espaço temporal de dois a três anos;

6. MARKETING

6.1. *Segmentação e Posicionamento*

Como já foi referido anteriormente, o negócio em análise destina-se ao nicho de mercado de comércio de vestuário de dança. Considerando o facto de o empreendimento se tratar de um negócio *Business to Business*, o público alvo serão todas as empresas comerciantes, tanto grossistas como retalhistas, de peças de vestuário destinadas à prática da dança, assim como escolas de dança. Neste segmento de mercado, a qualidade e a variedade de *designs* do produto apresentam-se como critérios indispensáveis. Desta forma, a empresa posicionar-se-á no mercado como uma marca que aposta na diferenciação dos seus artigos, apresentando *designs* inovadores e recorrendo a matéria-

³ Objetivos Estratégicos definidos através da informação disponibilizada por Ana Caseiro

prima e mão-de-obra de qualidade. Ao adotar esta estratégia, pretende-se que a marca seja percecionada pelos consumidores como uma referência no mercado, contribuindo para o sucesso do negócio e para o seu crescimento sustentado.

Numa primeira fase do empreendimento a distribuição será apenas nacional, com especial destaque para um cliente, a BalletShop, que se apresenta como líder do mercado retalhista de artigos de dança no patamar nacional. Contudo, à medida que o empreendimento se vá desenvolvendo e a sua performance vá sendo otimizada, ir-se-á apostar no mercado externo, com o intuito de atrair potenciais clientes, de modo a diluir a dependência do principal cliente do negócio.

6.2. *Marketing Mix*

6.2.1. *Produtos*

Como já foi referido anteriormente, o objetivo primordial do negócio em análise centra-se na produção de vestuário de dança, mais especificamente, artigos em *lycra*, vestuário de espetáculo e saias de ensaio. Deste modo, os produtos acabados produzidos pela confeção serão os seguintes: 1) *maillots* em *lycra*, do estilo uniforme, no qual existirão diversos modelos e variadas cores; 2) tutus cueca; 3) saias de trespasse fixo; 4) saias de pontas (*vide* Tabela III- Legenda Produtos).

6.2.2. *Preço*

Para definição do preço dos produtos produzidos pela fábrica (*vide* Tabela VIII- Preço de Venda, Custo Unitário e Margem Bruta), foi considerado um preço de 12,50€ para os *maillots* em *lycra*, 33,00€ para os tutus cueca, 4,75€ para as saias de trespasse fixo e 5,50€ para as saias de pontas. A este valor acresce o Imposto sobre o Valor Acrescentado (doravante IVA) no valor de 23%. De notar que os preços de venda foram sujeitos ao efeito da inflação ao longo do período analisado.

A definição do preço dos novos produtos, isto é, dos *maillots*, foi realizada tendo em conta o seu custo de produção unitário. A partir deste aplicou-se uma margem bruta de 50%, tendo-se de seguida procedido a um ligeiro ajustamento. De notar que a decisão da margem aplicada e do valor do ajustamento ficou ao encargo das promotoras do projeto. Quanto aos restantes produtos, nomeadamente o 2, 3 e 4 (*vide* Tabela III- Legenda Produtos) deverão manter os preços praticados pelo antigo *atelier*. Desse modo, obter-se-á uma margem bruta de sensivelmente 54%, 64%, 71% e 61% para os produtos 1, 2, 3 e 4, respetivamente.

6.2.3. *Promoção*

Tal como já foi referido, a empresa irá atuar num nicho de mercado onde a qualidade e a diversidade dos artigos são características bastante valorizadas. Dessa forma, a fidelização dos clientes será feita tendo por base a qualidade dos produtos produzidos e do serviço prestado. Uma vez que se trata de um segmento de mercado bastante específico, a promoção será feita maioritariamente através do contacto direto com potenciais clientes. Para além disso, a empresa irá apostar no desenvolvimento de um *website*, no qual estarão indicados os produtos confeccionados e uma breve descrição das características destes. Por último, apostar-se-á na participação em feiras nacionais e internacionais do setor da dança, de modo a agilizar o contacto com potenciais clientes e fornecedores, o que poderá originar novas oportunidades de negócio.

6.2.4. *Distribuição*

A empresa em questão não irá possuir no seu ativo fixo tangível veículos de transportes de mercadorias, tendo que recorrer à subcontratação de serviços de transporte para proceder à distribuição das suas encomendas. No entanto esta situação não acarretará qualquer gasto para a empresa, pois o custo do transporte das mercadorias ficará ao encargo do cliente. Outra hipótese possível será o próprio cliente ir levantar a sua encomenda à fábrica, possibilitando assim uma redução dos custos associados à compra efetuada por este.

7. PLANO OPERACIONAL

7.1. *Instalações e Localização*

A produção do vestuário de dança deverá realizar-se no edifício onde se encontra o atual *atelier* de uma das promotoras. Este está localizado na localidade de Andrinós, pertencente à freguesia de Pousos, no concelho de Leiria.

O espaço não necessita de sofrer remodelações, uma vez que foi intervencionado há relativamente pouco tempo. Para além disso, possui uma área bastante generosa, de 130 m², que se mostra como suficiente para fazer face aos valores previstos de produção.

É um edifício de um andar apenas, que possui: 3 áreas afetas ao armazenamento, onde a matéria-prima e os produtos acabados serão armazenados e onde se irá proceder à

expedição da mercadoria; um escritório; uma área de confeção e corte, onde se efetuará todo o processo produtivo; instalações sanitárias e uma cozinha.

O edifício continuará a ser propriedade de uma das promotoras, não sendo alocado ao ativo fixo da empresa. Desse modo, tratar-se-á de um espaço arrendado, no entanto o valor da renda será 0€, por decisão da proprietária do edifício.

7.2. Equipamento

De modo a executar o processo produtivo eficientemente, será necessário adquirir uma variedade de máquinas. Para além da quantidade, terá de se apostar em diversidade, uma vez que para cada função e fim existe uma máquina específica.

De modo a compreender em quais será necessário investir, dividiu-se o processo produtivo em três fases: 1) modelagem e corte; 2) confeção; 3) acabamento e adorno. Após esta divisão, foi elaborada a tabela IV- Maquinaria, que evidencia quais as máquinas necessárias para cada uma das fases, a sua função, a quantidade necessária e o montante de investimento previsto, no valor de 18.400,81€.

Importa referir que, tal como mencionado no ponto 4.3- Enquadramento da Oportunidade de Negócio, já existe uma estrutura de produção provida de equipamento destinado para o efeito. Dessa forma, procedeu-se à compra da maquinaria já existente, e a restante em falta foi adquirida à Maquicampos, empresa de comércio de máquinas industriais para confeção.

É de salientar que, tendo em conta o supracitado, existirão máquinas com vidas úteis remanescentes distintas, o que levou a uma distinção entre as taxas de depreciação aplicadas.

Relativamente ao cálculo das depreciações (Tabela VI- Depreciações), efetuado pelo método da linha reta, recorreu-se às taxas de depreciação disponibilizadas na tabela I- Taxas Específicas, anexas ao Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro de 2009. As taxas de depreciação aceites nos termos fiscais para a maquinaria existente é de 12,5% para as máquinas industriais de uso específico e de 20% para ferros industriais com caldeira, o que corresponde a uma vida útil de 8 e 5 anos, respetivamente. Desse modo, aplicaram-se estas taxas à maquinaria adquirida à Maquicampos, e tendo em conta as vidas úteis referidas, ajustaram-se as taxas das máquinas adquiridas em segunda mão. De acordo com a informação disponibilizada em entrevista à proprietária do *atelier*, as máquinas a serem vendidas por esta foram adquiridas em 2017, o que perfaz 3 anos de

existência no momento de compra. Uma vez que a vida útil esperada para esta maquinaria é de 8 anos, pressupõe-se uma vida útil remanescente de 5 anos, assumindo assim uma taxa de depreciação anual de 20%.

Por último, será ainda necessário investir em algum material administrativo, tais como um computador e uma impressora, que acarretará um custo total de 840,00€; e algum material de apoio à confeção, considerado de desgaste rápido, tais como alfinetes, agulhas, tesouras, fitas, régua, etc. (*vide* Tabela V-Investimento em Ativos e Tabela XVI-Fornecimentos e Serviços Externos). De notar que, por término da vida útil do computador foi feito um novo reinvestimento no quarto ano de atividade (*vide* Tabelas V-Investimentos em Ativos e VI- Depreciações). As taxas de depreciação do material administrativo encontram-se disponibilizadas na tabela II-Taxas Genéricas anexada ao decreto acima mencionado.

7.3. Serviços

De modo a alcançar os objetivos a que a fábrica se propõe, será necessário recorrer à subcontratação de alguns serviços (*vide* Tabela XVI- Fornecimentos e Serviços Externos). O primeiro serviço a incorrer será o registo da empresa, efetuado através do serviço Balcão na Hora, que apresentará um custo total de 360,00€. Para além disso, tal como foi referido no ponto 5.2.3- Promoção, terá de se subcontratar diversos serviços de marketing, nomeadamente para a elaboração de um website, criação de um logotipo e elaboração de um catálogo. O website será criado pela empresa digital Site.pt e terá um custo de 233,70€. Acresce-se a este valor 2,00€ mensais para o alojamento e 14,90€ anuais para o registo do domínio. Em relação à criação do logotipo, ficará ao encargo da empresa 360imprimir, acarretando um custo de 17,99€. Por último, a elaboração do catálogo será feita pela empresa Pixartprinting, apresentando um custo de 100,34€ anuais, para a impressão de 50 catálogos.

No que diz respeito ao processo produtivo não será necessário recorrer a serviços externos. No entanto, será requerido o apoio de um mecânico, para conservação e reparação das máquinas, que terá um custo associado de 25,00€ por deslocação e 35,00€ por hora de serviço prestado. Pressupõe-se um acompanhamento trimestral, com uma duração média de 4 horas por cada prestação de serviço. Por último, para o normal funcionamento da fábrica, será necessário recorrer, de forma periódica, a outros prestadores de serviços, tais como, luz, água, comunicações, alarme, contabilista e

sistema informático. Para o serviço de telecomunicações recorreu-se ao pacote oferecido pela Vodafone, que totaliza um montante de 34,90€ mensal. Em relação à rubrica de segurança e vigilância, esta compreende o valor mensal de 43,00€, sendo o serviço disponibilizado pela Securitas Direct. Para além disso, será necessário recorrer ao serviço de uma contabilista certificada, que acarretará um custo de 75,00€ mensais e ainda adquirir um sistema informático para emissão de faturas, recibos, gestão de stock, etc., que apresentará um custo anual de 167,50€. Por último, as estimativas dos valores para a água e eletricidade foram efetuadas tendo em conta a informação disponibilizada pela proprietária do *atelier*. Considerou-se um valor médio mensal de 40,00€ de gastos com água e de 450,00€ mensais com eletricidade. Os custos associados a esta última rubrica vão sendo incrementados proporcionalmente à medida que se vai aumentando o número de funcionárias.

7.4. Pessoal

O processo produtivo de vestuário de dança não apresenta elevada complexidade. No entanto, é considerado um processo moroso, muito manual e requer trabalhadores especializados na área. Desse modo, e tendo em consideração a quantidade que será produzida numa fase inicial, serão necessárias quatro pessoas para o normal funcionamento da fábrica. Três pessoas estarão diretamente ligadas à confeção dos produtos e uma pessoa será responsável pela modelização e corte. Para além disso, esta última será considerada a gerente da fábrica, ficando encarregue do controlo de qualidade, controlo de stocks e relação com clientes. A longo prazo, ir-se-á apostar na contratação de mais duas pessoas para a área de confeção, de modo a fazer face ao aumento esperado da procura. No que diz respeito ao embalamento e preparação para expedição dos produtos, esta tarefa será partilhada entre todas as funcionárias da fábrica.

Em relação aos custos associados, evidenciados na tabela XV – Gastos com Pessoal, existirá uma diferenciação salarial entre a gerente e as funcionárias de produção. A primeira referida irá auferir um vencimento bruto de 800,00€, sofrendo um aumento em 2023 para 830,00€. Já as funcionárias de produção irão auferir um vencimento bruto de 620,00€ mensais, sofrendo também um aumento no quarto ano do projeto para 650,00€. O subsídio de alimentação será igual para ambas as funções, assumindo um valor de 4,77€ por dia. Para efeitos de cálculo, consideraram-se 22 dias úteis de trabalho por mês.

No que diz respeito aos subsídios de férias e de natal, estes serão equivalentes ao montante da retribuição mensal. Os encargos com Segurança Social e o Seguro de acidentes de trabalho dizem respeito a 23,75% e a 1% do salário base, respetivamente. Existe ainda o fundo de compensação salarial que corresponde a 1% do salário, que para efeito deste projeto assumiu-se com um gasto social.

Para além disso, a empresa ficará ao encargo de reter o valor da contribuição para a segurança social na ótica do trabalhador, equivalente a 11% do salário bruto mensal, e entregar esse montante ao Estado.

Os gastos com pessoal apresentam-se como uma rubrica de grande peso face ao volume de negócios, representando, sensivelmente, 40% do valor das vendas ao longo dos anos (*vide* Tabela XXIV-Indicadores de Avaliação).

8. PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração de um plano de negócios, mais especificamente na execução da vertente financeira, recorre-se frequentemente a valores previsionais. Este método cria alguma insegurança e incerteza nos dados apresentados, no entanto, tentou estimar-se os valores com o maior rigor possível de modo a torná-los coerentes e razoáveis.

8.1. Vendas

A determinação das vendas foi realizada tendo em conta os dados disponibilizados na análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário entre 2012-2016, efetuada pelo Banco de Portugal⁴ (Banco de Portugal, 2018) e pela informação obtida junto das promotoras do projeto. De notar que foram considerados valores conservadores, de modo a manter a prudência da análise económico-financeira.

De acordo com o referido no ponto 4.3- Procura Nacional, a cadeia de lojas BalletShop, cliente maioritário da fábrica, detém cerca de 45% da quota de mercado. Essa percentagem será, desse modo, coberta pela fábrica, ficando assim 55% por explorar. Adotando uma abordagem conservadora, assumiu-se que se consegue alcançar 15% dessa quota de mercado não explorada pela BalletShop para os produtos 1 e 2 e 10% para os

⁴ Última análise efetuada pelo Banco de Portugal ao setor do vestuário. Apesar dos dados não serem os mais atuais, assumiu-se, para o horizonte temporal do projeto, um comportamento semelhante ao do período analisado pelo Banco de Portugal, o qual se apresenta como adequado tendo em conta a opinião de Ana Caseiro.

produtos 3 e 4, no primeiro exercício do empreendimento. A diferenciação das percentagens é justificada pelo facto de os produtos 1 e 2 serem artigos que apresentam uma reduzida oferta no mercado, daí a procura ser mais vasta, e os produtos 3 e 4 serem artigos mais explorados pelos concorrentes, daí apresentarem quantidades vendidas mais moderadas.

De modo a traduzir as quotas de mercado em quantidades vendidas, procedeu-se a uma entrevista a Ana Caseiro, na qual foi possível obter a quantidade de vendas esperadas para a cadeia de lojas BalletShop. Considerando as quantidades encomendadas e vendidas no seu negócio nos últimos anos, Ana forneceu os seguintes valores de procura: Produto 1- 4000; Produto 2- 300; Produto 3- 3000; Produto 4- 2000. Acrescentou ainda que a procura destes produtos nas suas lojas tem apresentado variações pouco significativas nos últimos exercícios, pelo que se torna viável assumir uma quantidade de vendas constante para a cadeia de lojas. A partir desta informação foi possível apurar a quantidade vendida por produto para o primeiro ano de atividade: 1- 5333; Produto 2- 400; Produto 3- 3667; Produto 4- 2444 (*vide* Tabela IX- Quantidades Vendidas). A partir do segundo ano de atividade adotou-se uma taxa de crescimento constante, de 15% para os produtos 1 e 2, e de 10% para os produtos 3 e 4. Pelas razões abordadas anteriormente, procedeu-se a uma diferenciação entre taxas de crescimento por produto. A adoção destas percentagens resultou do valor de crescimento médio do volume de negócios apresentado na análise anteriormente referida, (aproximadamente 8% ao ano), acrescida de um prémio de mercado, dado tratar-se de um nicho de mercado bastante específico e pouco explorado, o que tendencialmente provoca um acréscimo na procura. Outra razão que corrobora este incremento da taxa de crescimento de vendas, centra-se no facto de a empresa apostar na exportação, e os produtos nacionais serem bastante desejados pelo mercado externo, o que se espera que contribua para o crescimento mais acelerado do volume de negócios. No entanto, volta a salientar-se a prudência dos valores apresentados. Apesar de se apostar na exportação, teve-se em consideração o facto da penetração e a consequente estabilização no mercado externo poderem ser complexas e mais lentas do que o esperado.

8.2. Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Para o cálculo da rubrica CMVMC, referidos na Tabela XI- CMVMC, foram tidos em atenção os custos de produção unitários, os quais englobam essencialmente o custo associado à matéria-prima utilizada para cada peça, nomeadamente, tecidos, elásticos e etiquetas e o custo da embalagem. Para a obtenção desses custos unitários, foi realizada

uma entrevista a Anica Costa, na qual foi disponibilizada informação relativa ao preço da matéria-prima, bem como a quantidade necessária desta para a confeção de cada produto. Importa salientar que os preços fornecidos estão de acordo com os praticados pelos grossistas de têxteis aos quais o *atelier* já recorria. Desse modo, auferiu-se um custo unitário sem IVA de 5,70€, 11,95€, 1,36€ e 2,14€, para os produtos 1, 2, 3 e 4, respetivamente (*vide* Tabela VIII- Preço de Venda, Custo Unitário e Margem Bruta). De notar que os custos unitários foram sujeitos ao efeito da inflação ao longo do período analisado.

O CMVMC apresenta-se como uma rubrica de grande peso face ao volume de negócios, representando, aproximadamente, 40% do valor das vendas ao longo dos anos (*vide* Tabela XXIV-Indicadores de Avaliação).

8.3. *Investimento, Financiamento e Tesouraria*

O presente projeto prevê um investimento inicial no valor de 19.240,81€, em AFT, nomeadamente para a aquisição de maquinaria e equipamento administrativo (*vide* tabelas IV-Maquinaria e V-Investimentos em Ativos). Existirá um segundo investimento, no valor de 800,00€ no quarto ano, para renovação de equipamento administrativo já depreciado. A seleção da maquinaria foi efetuada pela promotora Anica Costa, tendo por base a mão-de-obra disponível e a previsão da produção. Relativamente ao modo de financiamento deste investimento, por decisão estratégica das promotoras do projeto, será totalmente financiado através de capital próprio.

Para além do investimento referido anteriormente, ter-se-á o investimento em fundo de maneo, que será sustentado na sua totalidade por capital próprio ou pelos *cash-flows* gerados pelo projeto. O valor deste investimento é apresentado na tabela VII – Investimento em Fundo de Maneio.

Adicionalmente, haverá distribuição de lucros, de acordo com as percentagens definidas na tabela XIV- Pressupostos, sendo o resto retido para reinvestir na atividade operacional do empreendimento.

Em relação à tesouraria líquida da empresa, esta apresenta-se positiva durante todo o horizonte temporal analisado. No ano de 2020, o saldo anual evidenciou-se negativo, devido ao elevado investimento em necessidades de fundo de maneo face aos meios libertos brutos, no entanto, ao considerar o saldo acumulado do ano anterior, o saldo final mostrou-se positivo (*vide* Tabela XIX-Plano Financeiro).

Por último, os rácios de funcionamento da fábrica, nomeadamente o prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e prazo médio de inventário apresentam uma duração média de 30 dias. O prazo médio de pagamento era o já praticado pelos fornecedores do *atelier* de costura, e os restantes rácios resultaram da decisão estratégica por parte das promotoras do projeto. Desse modo, origina-se assim, um ciclo de caixa de 30 dias (*vide* Tabela XIV-Pressupostos).

8.4. Demonstrações Financeiras Previsionais e Indicadores de Avaliação

Analisando de modo integral o plano financeiro do projeto em desenvolvimento, chega-se à conclusão de que a probabilidade de sucesso deste é bastante elevada.

Começando pela análise da Demonstração de Resultados, evidenciada na Tabela XVIII- Demonstração de Resultados, pode-se constatar que tanto o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) como o resultado líquido são positivos e maioritariamente crescentes durante todo o horizonte temporal. Houve uma ligeira quebra no ano de 2022, justificada pelo aumento do peso dos gastos com pessoal face às vendas, devido à contratação de uma funcionária.

A Demonstração de Fluxos de Caixa (*vide* Tabela XXII – Demonstração de Fluxos de Caixa) evidencia, durante todo o horizonte temporal, um valor final de caixa positivo. No final de 2024, o valor em caixa é consideravelmente elevado, o que representa uma margem de segurança parra o caso de ser necessário realizar um novo investimento em AFT nos anos seguintes.

Por conseguinte, a avaliação do projeto, representada pelas Tabela XX-Avaliação do Projeto e Tabela XXI- Avaliação do Projeto em Perpetuidade, comprova a viabilidade do mesmo. Num cenário limitado de tempo, com uma janela temporal entre 2019-2024, o VAL obtido através dos *cash flow* na ótica do projeto é de 37.834,89€. Sendo este valor positivo, a empresa conseguirá não só recuperar o investimento como gerar excedente monetário. A TIR cifrou-se em 39%. Esta mostra-se consideravelmente superior à taxa de atualização utilizada, pelo que também se comprova a viabilidade económica do projeto segundo este indicador. Quanto ao índice de rentabilidade (doravante IR), este é de 2,90, ou seja, por cada euro investido no projeto, gera-se uma rendabilidade de 2,90€. Em relação ao prazo de recuperação do investimento, espera-se obter o retorno total ao fim de 3 anos e 3 meses. De notar que neste cenário não haverá necessidade de um novo

investimento em AFT, uma vez que no término do período analisado, a maquinaria ainda não se encontra totalmente depreciada.

Foi também efetuada a análise do projeto tendo em consideração uma taxa de crescimento em perpetuidade de 1,3% (*vide* Tabela XXI- Avaliação do Projeto Complementar). O valor da taxa de crescimento vai de encontro à taxa de inflação estimada para os períodos futuros. Nesta vertente de análise o cenário também se demonstra bastante otimista, apresentando um VAL em perpetuidade de 287.134,89€, uma TIR a cifrar-se nos 89% e um IR de 5,25, o que corrobora a viabilidade do projeto num período contínuo. De notar que neste cenário foi considerado um investimento anual em AFT, que corresponde à reposição de equipamentos que se vão depreciando na totalidade ao longo dos anos.

A taxa de atualização considerada foi de 5,74% (*vide* Tabela XIV- Pressupostos), tendo sido obtida através de uma taxa de juro de ativos sem risco de 0,24%, um prémio de risco de mercado de 6,25% (Damodaran, 2019) e um beta *unlevered* de 0.88, referente ao setor *apparel* (Damodaran, 2019). De notar que foi considerado um beta *unlevered* devido ao facto do novo empreendimento não recorrer a capital alheio. Para a determinação da taxa de juro de ativos sem risco foi efetuada a média das taxas médias mensais de rendibilidade de obrigações do tesouro alemãs a 10 anos dos últimos cinco anos (Set/14 a Set/19) (Investing.com, 2019). Por último, o prémio de risco de mercado considerado foi o atribuído por Damodaran (2019) ao mercado europeu, dado ser o mercado alvo do empreendimento.

Continuando na ótica de avaliação do projeto, e de modo a contribuir para a correta perceção do desempenho do empreendimento, existem seis tópicos que se tornam imperativos de serem analisados, sendo eles o desempenho operacional, a liquidez gerada, a estrutura de capitais, o retorno do investimento, a cobertura de dívida e a cobertura de encargos financeiros. Como já foi referido no ponto 7.3, todo o investimento será financiado por capital próprio, pelo que não haverá necessidade de recorrer a capital alheio. Desse modo, os dois últimos tópicos não se enquadram no projeto em questão dada a inexistência de passivo financeiro (*vide* Tabela XXIII- Balanço). A estrutura de capitais será, desse modo, 100% capital próprio. Em relação ao desempenho operacional, este é interpretado através da margem operacional, apresentada na tabela XXIV- Indicadores de Avaliação. Esta cifrou-se nos 5% no primeiro ano, tendo apresentado um *upgrade* significativo nos períodos seguintes, o que evidencia a melhoria da performance

operacional. As oscilações verificadas ao longo dos anos são explicadas pelo aumento em proporção dos gastos com pessoal. De notar que as margens apresentadas mostram-se ligeiramente superiores às normalmente verificadas no setor em questão (8%, de acordo com a análise setorial realizada pelo Banco de Portugal (2018)) contribuindo desse modo para a credibilidade e exequibilidade do projeto. No que diz respeito à liquidez gerada, analisar-se-á a liquidez corrente, evidenciada na Tabela XXIV- Indicadores de Avaliação. Este indicador cifrou-se em 2,42 no primeiro ano, tendo apresentado uma tendência crescente ao longo do horizonte temporal analisado. Desse modo, pode-se dizer que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro de liquidez, uma vez que se apresenta capaz de cumprir com as suas obrigações a curto prazo e ainda gerar excedente. Por último, a rentabilidade do capital próprio cifrou-se nos 9% no primeiro ano, e nos anos seguintes variou entre os 30% e 34%. Apresenta-se bastante superior face à média do setor (10,8%) (Banco de Portugal, 2018), o que evidencia a boa performance da empresa na utilização do investimento monetário das suas sócias.

9. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E RISCO

Na execução de um plano financeiro torna-se imperativo analisar as possíveis variações que podem ocorrer ao longo do período de vida útil do projeto e verificar o impacto dessas mesmas alterações. Como já foi referido, na realização da vertente financeira do projeto recorreu-se a valores previsionais, o que gera alguma incerteza e imprevisibilidade nos valores apresentados. Assim, de modo a atenuar esse inconveniente procedeu-se à realização de uma análise de sensibilidade às rubricas consideradas mais relevantes, nomeadamente, as vendas, o CMVMC, a taxa de juro de ativos sem risco e o prémio de risco de mercado.

Foram projetados quatro cenários distintos: cenário pessimista, mau, bom e otimista. Para as rubricas de carácter operacional, o cenário pessimista, assim como o otimista, apresentaram uma variação de 20% no valor bruto das rubricas, já os cenários bom e mau apresentaram apenas uma variação de 10%. Em relação às rubricas de carácter financeiro, os cenários pessimista e otimista refletiram uma variação de 2 pontos percentuais nas taxas em análise e os cenários bom e mau uma variação de apenas 1 ponto percentual.

Começando por analisar o impacto causado pelos choques negativos na rubrica das vendas, constata-se que, em ambos os cenários desfavoráveis, o VAL do projeto sofreu uma quebra significativa, apresentando valores negativos nas duas situações (*vide* Tabela XXV – Análise de Sensibilidade). Estes resultados evidenciam a elevada sensibilidade desta rubrica e o papel preponderante que a mesma apresenta no presente negócio. Contudo, importa referir que, apesar de ser uma variável condicionante da viabilidade do projeto, o risco associado a esta rubrica é atenuado pelo facto de o cálculo do volume de vendas previsionais ter sido efetuado numa base de prudência, como referido no capítulo 8.1 – Vendas, pelo que a probabilidade de ocorrência dos cenários supramencionados torna-se menor.

A análise de sensibilidade efetuada evidenciou um terceiro cenário prejudicial à viabilidade do projeto – o cenário pessimista da rubrica CMVMC, patente num aumento de 20% do valor bruto da mesma. Como foi referido no capítulo 5.2.2- Poder Negocial dos Fornecedores, existem inúmeros fornecedores das matérias-primas necessárias para o processo produtivo do novo empreendimento, e os custos de mudança são nulos, o que se traduz num reduzido poder negocial dos fornecedores. Face a este contexto, a probabilidade de ocorrência de um aumento de 20% do CMVMC é bastante reduzida, pelo que não se considera um risco significativo.

As variações na taxa de juro e prémio de risco provocaram uma variação bastante reduzida nos indicadores de avaliação, pelo que se consideraram rubricas que não têm impacto expressivo na exequibilidade do negócio.

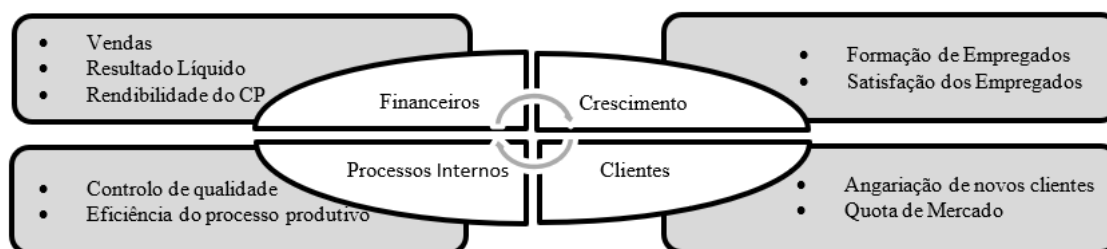
Face aos resultados apurados na Análise de Sensibilidade e aos factos supramencionados, conclui-se que o projeto evidencia uma boa resistência a choques negativos do mercado, e consequentemente uma sólida performance financeira.

Todavia, para além do risco incorrido na imprevisibilidade dos valores previsionais, um projeto está sempre sujeito ao aparecimento de algumas adversidades. Um dos possíveis riscos que se incorre centra-se na dificuldade em obter mão de obra qualificada. Uma possível solução passaria pela realização de formações internas aos colaboradores, de modo a desenvolver as suas competências técnicas. Outro potencial risco que o projeto está sujeito seria o atraso na entrega e instalação dos novos equipamentos, o que provocaria um atraso na implementação do projeto. Desse forma, considera-se fulcral haver um acompanhamento regular em todas as vertentes da atividade, de modo a minimizar os possíveis constrangimentos que a empresa enfrenta no dia a dia.

10. MODELO DE GESTÃO E CONTROLO DE NEGÓCIO

A empresa de produção de vestuário de dança será uma sociedade por quotas, partilhada por três sócias. Uma delas assumirá a função de gerente da fábrica, ficando encarregue da modelagem e corte, controlo de stocks e de qualidade do produto, sendo que será a única a auferir vencimento mensal. A gestão operacional e financeira da fábrica, assim como a angariação de novos clientes ficará ao encargo das outras duas sócias. Anualmente, será realizada uma análise comparativa entre os resultados reais e os objetivos estratégicos e operacionais planeados previamente. Será também efetuado um orçamento para o ano seguinte, sustentado pelas metas estratégicas da fábrica, as quais já terão em consideração as correções dos desvios face aos objetivos estratégicos identificados na análise comparativa. Para além disso, serão avaliadas as métricas evidenciadas no Balanced Scorecard.

Figura I- Balanced Scorecard



No longo prazo, aquando da decisão de obter a certificação de qualidade de produto por parte de uma entidade referenciada para o efeito, adotar-se-á o sistema de gestão de qualidade abordado na ISO 9001:2015.

11. CALENDARIZAÇÃO

O início da atividade está previsto ocorrer no mês de janeiro de 2020. Para tal, prevê-se a implementação do projeto em dezembro de 2019, mês em que se procederá ao registo da empresa, construção da imagem e instalação da maquinaria. São processos relativamente rápidos, sendo exequível serem realizados em apenas um mês.

12. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

12.1. Conclusões

O presente plano de negócios teve como finalidade averiguar a viabilidade económico-financeira da criação de um negócio de produção de vestuário de dança. O projeto prevê a produção de quatro produtos acabados: *maillots*, tutus cueca, saias de trespasse fixo e saias de pontas, que destacar-se-ão dos demais pela singularidade e qualidade que apresentam. Para além de serem artigos que apresentam pouca oferta no mercado nacional, são bastantes cobiçados pelo mercado externo, criando assim um cenário benéfico para o sucesso do empreendimento.

Para tal, foi efetuada uma análise à envolvente externa e foram delineados os traços principais do *modus operandi* do negócio, o que permitiu elaborar uma estratégia de penetração e de atuação no mercado. De notar que esta reflete as decisões estratégicas e a ambição das promotoras em fazer a fábrica crescer financeiramente e expandir para novas áreas geográficas fora de Portugal.

Para a execução desta ideia de negócio será necessário realizar um investimento inicial de aproximadamente 19.000€ em AFT, mais concretamente maquinaria. Não será necessário investir em infraestruturas, uma vez que o edifício onde se localizará a fábrica será disponibilizado por uma das promotoras e já estará apto para o efeito.

No que diz respeito aos resultados evidenciados no plano financeiro, estes demonstraram um projeto bastante promissor. Num cenário limitado de tempo, com uma janela temporal entre 2019-2024, o VAL cifrou-se em 37.834,89€, a TIR em 39% e o PRI em 3 anos e 3 meses. Já num cenário de perpetuidade, com uma taxa de crescimento de 1,3%, o VAL atingiu um valor de 287.134,89€, a TIR de 89% e o período de recuperação do investimento manteve-se em 3 anos e 3 meses.

A análise de sensibilidade revelou também resultados favoráveis na maioria dos cenários pessimistas. Ao avaliar-se o impacto de choques negativos nas variáveis Vendas, CMVMC, Prémio de Risco de Mercado e Taxa de Juro de Ativos sem Risco, verificou-se que apenas três das situações analisadas condicionaram a viabilidade do projeto. Os dois cenários desfavoráveis das vendas, representados numa quebra de 10% e 20% do volume de negócios, foram dois dos cenários que tornaram o VAL do projeto negativo, o que evidencia o papel preponderante desta rubrica na exequibilidade do projeto. No entanto, o risco associado a esta situação é atenuado pelo facto de a previsão das vendas

ter sido efetuada numa base de prudência. O último contexto prejudicial à viabilidade do novo empreendimento foi o cenário pessimista do CMVMC, patente num aumento de 20% desta rubrica. Contudo, importa referir que a probabilidade de ocorrência deste último é bastante reduzida, pelo que não se considera um risco significativo.

Posto isto, conclui-se que os resultados previstos vão de encontro ao desejo das promotoras, apresentando-se bastantes positivos e com tendência crescente, o que evidencia a viabilidade do negócio que se pretende iniciar e potencial futuro do mesmo.

12.2. *Limitações*

Uma das limitações sentidas ao longo da realização do projeto prendeu-se com o facto de não haver muitas informações acerca do setor. A produção de vestuário de dança é um nicho de mercado muito específico e pouco explorado em Portugal, pelo que não existem dados económico-financeiros publicados respeitantes apenas a esse nicho. Desse modo, não foi possível realizar uma análise exaustiva ao setor, o que acabou por dificultar a obtenção do valor do mercado potencial e da procura esperada. No entanto, conseguiu-se minimizar estas limitações, através da realização de diversas entrevistas às promotoras do projeto, que possuem elevado *know-how* relativamente à atividade em si e ao mercado em que esta se insere.

12.3. *Investigação Futura*

No projeto em desenvolvimento a empresa é responsável pela produção de quatro produtos acabados. No entanto, no futuro pode ser estudada a hipótese de alargar o seu leque de oferta, expandindo, por exemplo, para a confeção de tutus profissionais e de *maillots* de *lycra* adornados. São ambos produtos com uma oferta muito escassa no mercado nacional e internacional, pelo que seria uma boa oportunidade a explorar.

13.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Nova Iorque: Homewood Ill.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Michigan: McGraw-Hill.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research Part of the Management Sciences and Quantitative Methods Commons. *Strategic Management Journal*, 3, 197-211.
- Aspara, J., Lamberg, J., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622–647.
- Aswath Damodaran. (2019). *Damodaran*. [Online] [Acedido a 2019/09/09] Disponível em: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls>
- Aswath Damodaran. (2019). *Damodaran*. [Online] [Acedido a 2019/09/10] Disponível em: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>
- Banco de Portugal (2018). *Análise setorial da indústria dos têxteis e vestuário 2012-2016*.
- Banco de Portugal. (2019). *Projeções para economia portuguesa*. [Online] [Acedido em 2019/06/10] Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Buchanan, S., & Gibb, F. (1998). The information audit: An integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*, 18(1), 29–47.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms. *Organization Science*, 20(3), 516–537.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success. *Service Industries Journal*, 32(15), 2399–2420.
- Governo de Portugal. (2014). *Portugal 2020*. [Online] [Acedido em 2019/06/12] Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/content/o-que-e-o-portugal-2020>
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782–807.
- Guerreiro, A. (2019). *Economias- Custos para abrir uma empresa* [Online] [Acedido em

- 2019/08/19] Disponível em: <https://www.economias.pt/custos-para-abrir-uma-empresa/>
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755–763.
- INE. (2017). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. [Online] [Acedido em 2019/06/02] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=281439920&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2019). *Boletim Mensal de Estatística- Abril de 2019*. [Online] [Acedido em 2019/06/13] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=359648183&PUBLICACOESmodo=2
- Investing.com (2019). *Germany 10-Year Bond Yield* [Online] [Acedido em 2019/09/10] Disponível em: <https://www.investing.com/rates-bonds/germany-10-year-bond-yield-historical-data>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Krauss, S. (2018). *Sapo Lyfestyle*. Os benefícios do desporto no bem estar físico e psicológico em crianças e jovens - Criança - SAPO Lifestyle. [Online] [Acedido em 2019/06/14] Disponível em: <https://lifestyle.sapo.pt/familia/crianca/artigos/os-beneficios-do-desporto-no-bem-estar-fisico-e-psicologico-em-criancas-e-jovens>
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9 ed. Mason OH: Southwestern/Cengage learning.
- Mcgrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1995). Discovery Driven Planning. *Harvard Business Review*, 73, 44–54.
- Paixão, J. (2013). *Análise estratégica da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal*.
- Peng, G. C., & Nunes, M. B. (2007). *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research*.
- Pereira, J. P. (2018). PÚBLICO | Compras online crescem, mas continuam longe da média europeia. [Online] [Acedido em 2019/06/17] Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/11/21/tecnologia/noticia/compras-online-crescem-portugal-ine-comercio-1851938>
- PORDATA. (2017). *PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo- População*

- residente do sexo feminino*. [Online] [Acedido em 2019/06/13] Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente+do+sexo+feminino++média+anual+total+e+por+grupo+etário-11>
- PORDATA. (2017). *PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo-Trabalhadores por conta de outrem com salário mínimo nacional por setor de atividade*. [Online] [Acedido em 2019/06/14] Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+com+salário+mínimo+nacional+por+setor+de+atividade+económica+++Continente+\(percentagem\)-2897](https://www.pordata.pt/Portugal/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+com+salário+mínimo+nacional+por+setor+de+atividade+económica+++Continente+(percentagem)-2897)
- PORDATA. (2019). *PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo-Taxa de crescimento real do PIB*. [Online] [Acedido em 2019/06/11] Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>
- PORDATA. (2019). *PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo-Salário mínimo nacional*. [Online] [Acedido em 2019/06/14] Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Salário+mínimo+nacional-74>
- Portal dos Incentivos (2019). *RFAI- Regime Fiscal de Apoio ao Investimento*. [Online] [Acedido em 2019/06/10] Disponível em: <https://www.portaldosincentivos.pt/index.php/rfai>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo: Campus.
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N. B. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and Growth*.
- SGS Portugal (2016). *Terms of Access*. [Online] [Acedido em 2019/06/12] Disponível em: <https://www.sgs.pt/pt-pt/terms-of-access>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educacion, 3.
- Yang, T., & Li, C. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development. *Management Decision*, 49(9), 1444–1470.

14.ANEXOS

Tabela II- Projeções Económicas

Taxa de Crescimento	% do PIB 2018	Real	Previsional			
		2018	2019	2020	2021	
Produto Interno Bruto	100%	2,1	1,7	1,7	1,6	
Consumo privado	65%	2,5	2,7	1,9	1,6	
Consumo público	17%	0,8	0,3	0,2	0,2	
Formação bruta de capital fixo	17%	4,4	6,8	5,8	5,2	
Procura Interna	100%	2,7	3,0	2,3	2,0	
Exportações	44%	3,7	3,8	3,7	3,6	
Importações	44%	4,9	6,3	4,7	4,1	
Índice harmonizado de preços no consumidor	-	1,2	0,8	1,2	1,3	

Fonte: (Banco de Portugal, 2019)

Tabela III- Legenda Produtos

Produto 1 -	Maillot de lycra, modelo uniforme
Produto 2 -	Tutu cueca
Produto 3 -	Saia de trespasse fixo
Produto 4 -	Saia de pontas

Fonte: Próprio autor

Tabela IV- Maquinaria

		Máquina	Função	Quantidade Necessária	Custo Unitário	Investimento
Fase do Processo Produtivo	Modelagem e Corte	Máquina de Corte Vertical	Cortar, em linha reta, uma elevada espessura de tecido	1	500,00 €	500,00 €
		Máquina de Corte Circular	Cortar, em forma circular, uma elevada espessura de tecido	1	600,00 €	600,00 €
		Régua de Corte Automático	Cortar as bases de tecido, onde será efetuada a modelagem	1	1.844,00 €	1.844,00 €
	Confeção	Máquina de Ponto Corrido 1 Agulha	Coser em ponto reto, apresentando uma linha de costura apenas	3	437,50 €	1.312,50 €
		Máquina Corte e Cose de 4 fios	Chuliar as bordas das peças para não desfiarem; uso de 4 linhas para executar o ponto	4	500,00 €	2.000,00 €
		Máquina Corte e Cose c/ Alimentador de Elástico	Chuliar as bordas das peças para não desfiarem; aplicação de elásticos	2	1.515,00 €	3.030,00 €
	Acabamento e Adornamento	Calcador de Franzir Regulável	Franzir tecidos planos	3	165,00 €	495,00 €
		Máquina de Cortar Colaretes	Cortar e coser alças e elásticos	1	1.499,00 €	1.499,00 €
		Máquina de Recobrimento	Fazer bainhas ponto de cadeia em malhas e lycras	1	1.120,31 €	1.120,31 €
		Ferro Industrial com Suporte e Caldeira	Engomar e alisar tecido através de uma fonte de calor	1	6.000,00 €	6.000,00 €
Valores com IVA				Total		18.400,81 €

Fonte: Próprio autor; Site Maquicampos, Disponível em: <https://maquicampos.pt/> [Acedido em junho de 2019]

Tabela V- Investimentos em Ativos

Rubricas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ativo Fixo Tangível						
Equipamentos Industriais						
Máquinas	18.400,81 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos Administrativos						
Computador	800,00 €	- €	- €	- €	800,00 €	- €
Impressora	40,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Investimento	19.240,81 €	- €	- €	- €	800,00 €	- €

Valores com IVA incluído

Fonte: Próprio autor; Fnac, Disponível em <https://www.fnac.pt/> [Acedido em julho de 2019]

Tabela VI- Depreciações

Activos Fixos Tangíveis	Ano de Início de Utilização	Custo de Aquisição com IVA	Custo de Aquisição sem IVA	Código	Taxa de Depreciação Anual	Quantidade	2020	2021	2022	2023	2024
Máquina Corte Vertical	2017	500,00 €	406,50 €	-	20,0% *	1	81,30 €	81,30 €	81,30 €	81,30 €	81,30 €
Máquina Corte Circular	2020	600,00 €	487,80 €	0470	12,5%	1	60,98 €	60,98 €	60,98 €	60,98 €	60,98 €
Régua de Corte Automático	2020	1.844,00 €	1.499,19 €	0470	12,5%	1	187,40 €	187,40 €	187,40 €	187,40 €	187,40 €
Máquina Ponto Corrido	2017	437,50 €	355,69 €	-	20,0% *	3	213,41 €	213,41 €	213,41 €	213,41 €	213,41 €
Máquina Corte e Cose 4 fios	2017	500,00 €	406,50 €	-	20,0% *	4	325,20 €	325,20 €	325,20 €	325,20 €	325,20 €
Máquina Corte e Cose Elásticos	2020	1.515,00 €	1.231,71 €	0470	12,5%	2	307,93 €	307,93 €	307,93 €	307,93 €	307,93 €
Calcador de Franzir	2020	165,00 €	134,15 €	0470	12,5%	3	50,30 €	50,30 €	50,30 €	50,30 €	50,30 €
Máquina de Cortar Colaretes	2020	1.499,00 €	1.218,70 €	0470	12,5%	1	152,34 €	152,34 €	152,34 €	152,34 €	152,34 €
Máquina de Recobrimento	2017	1.120,31 €	910,82 €	-	20,0% *	1	182,16 €	182,16 €	182,16 €	182,16 €	182,16 €
Ferro Industrial	2020	6.000,00 €	4.878,05 €	0475	20%	1	975,61 €	975,61 €	975,61 €	975,61 €	975,61 €
Computador	2020	800,00 €	650,41 €	2240	33%	1	216,78 €	216,78 €	216,78 €	216,78 €	216,78 €
Impressora	2020	40,00 €	32,52 €	2275	20%	1	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €	6,50 €
Total							2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €

*taxa de depreciação ajustada

Fonte: Próprio autor

Tabela VII-Investimento em Fundo de Maneio

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Cíclicas	15.132,75 €	17.425,54 €	20.073,30 €	23.131,90 €	26.666,16 €
Recursos Cíclicos	6.555,60 €	6.879,95 €	7.989,12 €	9.118,86 €	10.524,20 €
Necessidades de Fundo Maneio	8.577,14 €	10.545,60 €	12.084,18 €	14.013,04 €	16.141,96 €
Investimento em Fundo de Maneio	8.577,14 €	1.968,46 €	1.538,58 €	1.928,87 €	2.128,91 €

Fonte: Próprio autor

Tabela VIII- Preço de Venda, Custo Unitário e Margem Bruta

Rubricas	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4
Preço de Venda	12,50 €	33,00 €	4,75 €	5,50 €
Preço de Venda + IVA	15,38 €	40,59 €	5,84 €	6,77 €
Custo Unitário	5,70 €	11,95 €	1,36 €	2,14 €
Custo Unitário + IVA	7,01 €	14,70 €	1,67 €	2,63 €
Margem Bruta	54%	64%	71%	61%

Fonte: Próprio autor

Tabela IX- Quantidades Vendidas

Produto	2020	2021	2022	2023	2024
1	5333	6133	7053	8111	9328
2	400	460	529	608	700
3	3667	4033	4437	4880	5368
4	2444	2689	2958	3254	3579
Total	11844	13316	14977	16854	18975

Fonte: Próprio autor

Tabela X- Vendas

Produto	2020	2021	2022	2023	2024
1	66.666,67 €	77.663,33 €	90.473,90 €	105.397,57 €	122.782,90 €
2	13.200,00 €	15.377,34 €	17.913,83 €	20.868,72 €	24.311,01 €
3	17.416,67 €	19.407,39 €	21.625,66 €	24.097,47 €	26.851,81 €
4	13.444,44 €	14.981,14 €	16.693,49 €	18.601,56 €	20.727,71 €
Total Vendas	110.727,78 €	127.429,21 €	146.706,88 €	168.965,31 €	194.673,44 €
IVA	25.467,39 €	29.308,72 €	33.742,58 €	38.862,02 €	44.774,89 €
Total Vendas + IVA	136.195,17 €	156.737,93 €	180.449,46 €	207.827,34 €	239.448,33 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XI- CMVMC

Produto	2020	2021	2022	2023	2024
1	30.400,00 €	35.414,48 €	41.256,10 €	48.061,29 €	55.989,00 €
2	4.780,00 €	5.568,46 €	6.486,98 €	7.557,01 €	8.803,53 €
3	4.986,67 €	5.556,64 €	6.191,77 €	6.899,49 €	7.688,10 €
4	5.231,11 €	5.829,03 €	6.495,28 €	7.237,70 €	8.064,96 €
Total CMVMC	45.397,78 €	52.368,61 €	60.430,13 €	69.755,48 €	80.545,60 €
IVA	10.441,49 €	12.044,78 €	13.898,93 €	16.043,76 €	18.525,49 €
Total CMVMC + IVA	55.839,27 €	64.413,39 €	74.329,06 €	85.799,24 €	99.071,09 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XII- Inventário

Produto	2020	2021	2022	2023	2024
1	2.533,33 €	2.951,21 €	3.438,01 €	4.005,11 €	4.665,75 €
2	398,33 €	464,04 €	540,58 €	629,75 €	733,63 €
3	415,56 €	463,05 €	515,98 €	574,96 €	640,67 €
4	435,93 €	485,75 €	541,27 €	603,14 €	672,08 €
Total Inventário	3.783,15 €	4.364,05 €	5.035,84 €	5.812,96 €	6.712,13 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XIII- Produção

Produto	2020	2021	2022	2023	2024
1	32.933,33 €	35.832,35 €	41.742,90 €	48.628,39 €	56.649,64 €
2	5.178,33 €	5.634,17 €	6.563,52 €	7.646,17 €	8.907,41 €
3	5.402,22 €	5.604,14 €	6.244,69 €	6.958,46 €	7.753,81 €
4	5.667,04 €	5.878,85 €	6.550,81 €	7.299,56 €	8.133,90 €
Total Produção	49.180,93 €	52.949,51 €	61.101,92 €	70.532,59 €	81.444,77 €
IVA	11.311,61 €	12.178,39 €	14.053,44 €	16.222,50 €	18.732,30 €
Total Produção + IVA	60.492,54 €	65.127,90 €	75.155,36 €	86.755,09 €	100.177,07 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XIV- Pressupostos

	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Inflação	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
Percentagem de Lucro Retido	50%	40%	25%	20%	15%
Percentagem de Lucro Distribuído	50%	60%	75%	80%	85%
Prazo Médio de Recebimento (dias)	30	30	30	30	30
Prazo Médio de Pagamento (dias)	30	30	30	30	30
Prazo Médio de Inventários (dias)	30	30	30	30	30
Ciclo de Caixa	30	30	30	30	30
Subsídio de alimentação	4,77 €				
Taxa de Segurança Social - entidade empregadora	23,75%				
Taxa de Segurança Social - trabalhador	11%				
Seguro Acidentes Trabalho	1%				
Fundo de Compensação	1%				
Taxa de IRC:					
Até 15.000	17%				
Ao excedente	21%				
Derrama municipal	1,5%				
Taxa de IVA	23%				
Taxa de Juro de ativos sem risco - Rf	0,24%				
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)	6,25%				
Beta empresas equivalentes	0,88				
Taxa de atualização	5,74%				

Nota: O apuramento do IVA é feito trimestralmente, pelo que o pagamento do último trimestre de cada ano é efetuado no ano seguinte, até ao 15º dia do segundo mês seguinte ao que respeitam as operações.

Fonte: Próprio autor; Banco de Portugal, 2019); Rocha, 2019; Damodaran, 2019; Bloomberg, 2019

Tabela XV- Gastos com Pessoal

Custos com Pessoal	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente					
Quantidade	1	1	1	1	1
Vencimento Bruto	800,00 €	800,00 €	800,00 €	830,00 €	830,00 €
Encargo S.S	190,00 €	190,00 €	190,00 €	197,13 €	197,13 €
Subsídio de Almoço	104,94 €	104,94 €	104,94 €	104,94 €	104,94 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,30 €	8,30 €
Fundo de Compensação	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,30 €	8,30 €
Custo Anual	15.222,34 €	15.222,34 €	15.222,34 €	15.749,89 €	15.749,89 €
Funcionário de Produção					
Quantidade	3	3	4	4	5
vencimento bruto	620,00 €	620,00 €	620,00 €	650,00 €	650,00 €
Encargo S.S	147,25 €	147,25 €	147,25 €	154,38 €	154,38 €
Subsídio de Almoço	104,94 €	104,94 €	104,94 €	104,94 €	104,94 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	6,20 €	6,20 €	6,20 €	6,50 €	6,50 €
Fundo de Compensação	6,20 €	6,20 €	6,20 €	6,50 €	6,50 €
Custo Anual	36.171,12 €	36.171,12 €	48.228,16 €	50.338,36 €	62.922,95 €
Total					
Quantidade	4	4	5	5	6
Custo Anual	51.393,46 €	51.393,46 €	63.450,50 €	66.088,25 €	78.672,84 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XVI- Fornecimentos e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos	Taxa IVA	2020	2021	2022	2023	2024
Telecomunicações e Internet	23%	340,49 €	344,91 €	349,40 €	353,94 €	358,54 €
Água	6%	452,83 €	458,72 €	458,72 €	458,72 €	458,72 €
Electricidade	23%	4.390,24 €	4.447,32 €	5.487,80 €	6.585,37 €	7.682,93 €
Ferramentas e Utensílios	23%	700,00 €	500,00 €	625,00 €	750,00 €	875,00 €
Segurança e Vigilância	23%	419,51 €	424,97 €	424,97 €	424,97 €	424,97 €
Marketing	23%	372,39 €	169,95 €	169,95 €	169,95 €	169,95 €
Conservação e Reparação	23%	580,00 €	587,54 €	587,54 €	587,54 €	587,54 €
Trabalhos especializados	23%	731,71 €	741,22 €	741,22 €	741,22 €	741,22 €
Sistema Informático	23%	136,00 €	137,77 €	139,56 €	141,37 €	143,21 €
Registo de Empresa	23%	292,68 €	- €	- €	- €	- €
Total FSE		8.415,85 €	7.812,39 €	8.984,15 €	10.213,07 €	11.442,07 €
IVA		1.858,67 €	1.718,87 €	1.988,37 €	2.271,02 €	2.553,69 €
Total FSE + IVA		10.274,52 €	9.531,25 €	10.972,52 €	12.484,09 €	13.995,76 €

Fonte: Próprio autor; Vodafone, disponível em: <https://www.vodafone.pt/> [Acedido em agosto de 2019]; Securitas Direct: disponível em <https://www.securitasdirect.pt/> [Acedido em agosto de 2019]; Pixarprinting, disponível em: <https://www.pixartprinting.com.pt/> [Acedido em agosto de 2019]; 360imprimir, disponível em: <https://www.360imprimir.pt/> [Acedido em agosto de 2019]; Alvo, disponível em: <https://www.alvo.com/> [Acedido em setembro 2019]; (Guerreiro, 2019)

Tabela XVII-Apuramento do IVA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
IVA Liquidado	- €	25.467,39 €	29.308,72 €	33.742,58 €	38.862,02 €	44.774,89 €
IVA Dedutível	3.597,88 €	13.170,28 €	13.897,26 €	16.041,81 €	18.643,11 €	21.285,99 €
IVA Apurado (a receber/ a pagar)	3.597,88 €	- 12.297,11 €	- 15.411,46 €	- 17.700,77 €	- 20.218,91 €	- 23.488,90 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XVIII- Demonstração de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
Proveitos Operacionais					
Vendas	110.727,78 €	127.429,21 €	146.706,88 €	168.965,31 €	194.673,44 €
Custos Operacionais					
CMVMC	45.397,78 €	52.368,61 €	60.430,13 €	69.755,48 €	80.545,60 €
Margem Bruta	65.330,00 €	75.060,60 €	86.276,75 €	99.209,83 €	114.127,84 €
Custos com Pessoal	51.393,46 €	51.393,46 €	63.450,50 €	66.088,25 €	78.672,84 €
FSE	8.415,85 €	7.812,39 €	8.984,15 €	10.213,07 €	11.442,07 €
EBITDA	5.520,69 €	15.854,75 €	13.842,10 €	22.908,52 €	24.012,93 €
Depreciações	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €
EBIT	2.760,76 €	13.094,83 €	11.082,18 €	20.148,60 €	21.253,01 €
Custos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €
RAI	2.760,76 €	13.094,83 €	11.082,18 €	20.148,60 €	21.253,01 €
IRC - 17%	469,33 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €
IRC - 21%	- €	- 400,09 €	- 822,74 €	1.081,21 €	1.313,13 €
IRC Total	469,33 €	2.149,91 €	1.727,26 €	3.631,21 €	3.863,13 €
Resultado Líquido	2.291,43 €	10.944,92 €	9.354,92 €	16.517,39 €	17.389,88 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XIX- Plano Financeiro

Rubricas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Financeiras						
Investimento em AF	19.240,81 €	- €	- €	- €	800,00 €	- €
Investimento em NFM	- €	8.577,14 €	1.968,46 €	1.538,58 €	1.928,87 €	2.128,91 €
Imposto sobre o Rendimento	- €	- €	469,33 €	2.149,91 €	1.727,26 €	3.631,21 €
Lucro Distribuído	- €	- €	1.145,72 €	6.566,95 €	7.016,19 €	13.213,91 €
Total	- 19.240,81 €	- 8.577,14 €	- 3.583,51 €	- 10.255,44 €	- 11.472,32 €	- 18.974,03 €
Recursos Financeiros						
Capital Social	24.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Meios Libertos Brutos	- €	5.520,69 €	15.854,75 €	13.842,10 €	22.908,52 €	24.012,93 €
Total	24.000,00 €	5.520,69 €	15.854,75 €	13.842,10 €	22.908,52 €	24.012,93 €
Saldo Anual	4.759,19 €	- 3.056,46 €	12.271,25 €	3.586,66 €	11.436,20 €	5.038,90 €
Saldo Anterior	- €	4.759,19 €	1.702,73 €	13.973,98 €	17.560,64 €	28.996,84 €
Saldo Acumulado	4.759,19 €	1.702,73 €	13.973,98 €	17.560,64 €	28.996,84 €	34.035,74 €
Saldo Final	4.759,19 €	1.702,73 €	13.973,98 €	17.560,64 €	28.996,84 €	34.035,74 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XX- Avaliação do Projeto

Ótica do Projeto	Investimento 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cash-Flow de Exploração						
Resultado Líquido	- €	2.291,43 €	10.944,92 €	9.354,92 €	16.517,39 €	17.389,88 €
Depreciações e Amortizações	- €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €
Total	- €	5.051,36 €	13.704,84 €	12.114,84 €	19.277,31 €	20.149,80 €
Cash-Flow de Investimento						
Investimento em Ativo	- 19.240,81 €	- €	- €	- €	- 800,00 €	- €
Investimento em FM	- €	- 8.577,14 €	- 1.968,46 €	- 1.538,58 €	- 1.928,87 €	- 2.128,91 €
Valor Residual do Ativo						2.493,67 €
Valor Residual do FM						16.141,96 €
Total	- 19.240,81 €	- 8.577,14 €	- 1.968,46 €	- 1.538,58 €	- 2.728,87 €	16.506,72 €
Cash-Flow do Projeto	- 19.240,81 €	- 3.525,79 €	11.736,38 €	10.576,27 €	16.548,44 €	36.656,52 €
CF atualizado	- 19.240,81 €	- 3.334,39 €	10.496,77 €	8.945,70 €	13.237,31 €	27.730,31 €
Cf atualizado acumulado	- 19.240,81 €	- 22.575,20 €	- 12.078,44 €	- 3.132,74 €	10.104,58 €	37.834,89 €
VAL	37.834,89 €					
TIR	39%					
PRI	3,24					
IR	2,90					

Fonte: Próprio autor

Tabela XXI- Avaliação do Projeto em Perpetuidade

Ótica do Projeto	Investimento 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 e seguintes
Cash-Flow de Exploração							
Resultado Líquido	- €	2.291,43 €	10.944,92 €	9.354,92 €	16.517,39 €	17.389,88 €	17.615,95 € *
Depreciações e Amortizações	- €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.759,92 €	2.795,80 € *
Total	- €	5.051,36 €	13.704,84 €	12.114,84 €	19.277,31 €	20.149,80 €	20.411,75 €
Cash-Flow de Investimento							
Investimento em Ativo	- 19.240,81 €	- €	- €	- €	- 800,00 €	- €	- 2.795,80 € ¹
Investimento em FM	- €	- 8.577,14 €	- 1.968,46 €	- 1.538,58 €	- 1.928,87 €	- 2.128,91 €	- 2.156,59 € *
Total	- 19.240,81 €	- 8.577,14 €	- 1.968,46 €	- 1.538,58 €	- 2.728,87 €	- 2.128,91 €	- 4.952,39 €
Cash-Flow do Projeto	- 19.240,81 €	- 3.525,79 €	11.736,38 €	10.576,27 €	16.548,44 €	18.020,89 €	348.183,74 € ²
CF atualizado	- 19.240,81 €	- 3.334,39 €	10.496,77 €	8.945,70 €	13.237,31 €	13.632,63 €	263.397,68 € ³
Cf atualizado acumulado	- 19.240,81 €	- 22.575,20 €	- 12.078,44 €	- 3.132,74 €	10.104,58 €	23.737,21 €	287.134,89 €
VAL	287.134,89 €						
TIR	89%						
PRI	3,24						
IR	5,25						

¹ Valor do Investimento em Ativo igual à rubrica de depreciações e amortizações² Valor de continuidade em perpetuidade com taxa de crescimento de 1,3%³ CF atualizado em 5 períodos

* Aplicada taxa de crescimento de 1,3%

Fonte: Próprio autor

Tabela XXII- Demonstração de Fluxos de Caixa

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Atividades Operacionais						
Recebimentos de clientes	- € 124.845,57 €	155.026,03 €	178.473,50 €	205.545,85 €	236.813,24 €	
Pagamentos a fornecedores	- € - 64.869,80 €	- 74.334,81 €	- 85.172,16 €	- 98.146,57 €	- 112.928,36 €	
Pagamentos ao pessoal	- € - 37.760,96 €	- 37.760,96 €	- 46.640,50 €	- 48.509,50 €	- 57.762,84 €	
Caixa gerada pelas operações	- € 22.214,81 €	42.930,26 €	46.660,84 €	58.889,77 €	66.122,04 €	
Pagamento do imposto sobre o rendimento	- € - €	- 469,33 €	- 2.149,91 €	- 1.727,26 €	- 3.631,21 €	
Seguro de Acidentes de Trabalho + Fundo de Compensação	- € - 691,60 €	- 691,60 €	- 852,80 €	- 891,80 €	- 1.060,80 €	
Pagamento Segurança Social	- € - 12.940,90 €	- 12.940,90 €	- 15.957,20 €	- 16.686,95 €	- 19.849,20 €	
Pagamento IVA	- € - 5.624,96 €	- 14.632,87 €	- 17.128,44 €	- 19.589,37 €	- 22.671,40 €	
Fluxos de caixa das atividades operacionais	- € 2.957,35 €	14.195,55 €	10.572,48 €	19.994,39 €	18.909,44 €	
Atividades de Investimento						
Pagamentos respeitantes a:						
Ativos fixos tangíveis	- 19.240,81 €	- €	- €	- €	800,00 €	- €
Fluxos de caixa das atividades de investimento	- 19.240,81 €	- €	- €	- €	800,00 €	- €
Atividades de Financiamento						
Recebimentos provenientes de:						
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio	24.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pagamentos respeitantes a:						
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e gastos similares	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lucros distribuídos	- €	- €	1.145,72 €	6.566,95 €	7.016,19 €	13.213,91 €
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	24.000,00 €	- €	1.145,72 €	6.566,95 €	7.016,19 €	13.213,91 €
Variação de caixa e seus equivalentes	4.759,19 €	2.957,35 €	13.049,83 €	4.005,53 €	12.178,20 €	5.695,52 €
Caixa e seus equivalentes no início do período	- €	4.759,19 €	7.716,54 €	20.766,37 €	24.771,90 €	36.950,11 €
Caixa e seus equivalentes no fim do período	4.759,19 €	7.716,54 €	20.766,37 €	24.771,90 €	36.950,11 €	42.645,63 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XXIII- Balanço

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ATIVO						
Ativos fixos tangíveis	15.642,94 €	12.883,02 €	10.123,10 €	7.363,17 €	5.253,66 €	2.493,74 €
Total	15.642,94 €	12.883,02 €	10.123,10 €	7.363,17 €	5.253,66 €	2.493,74 €
Ativo corrente						
Inventários	- €	3.783,15 €	4.364,05 €	5.035,84 €	5.812,96 €	6.712,13 €
Clientes	- €	11.349,60 €	13.061,49 €	15.037,46 €	17.318,94 €	19.954,03 €
Caixa e depósitos bancários	4.759,19 €	7.716,54 €	20.766,37 €	24.771,90 €	36.950,11 €	42.645,63 €
Estado e Outros Entes Públicos	3.597,88 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	8.357,06 €	22.849,28 €	38.191,91 €	44.845,20 €	60.082,01 €	69.311,79 €
TOTAL ATIVO	24.000,00 €	35.732,30 €	48.315,01 €	52.208,38 €	65.335,67 €	71.805,53 €
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital subscrito	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Reservas legais	- €	- €	114,57 €	661,82 €	1.129,56 €	1.955,43 €
Resultados transitados	- €	- €	1.031,15 €	4.861,87 €	6.732,85 €	9.210,46 €
Resultado líquido do período	- €	2.291,43 €	10.944,92 €	9.354,92 €	16.517,39 €	17.389,88 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	24.000,00 €	26.291,43 €	36.090,63 €	38.878,61 €	48.379,81 €	52.555,77 €
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras Contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	5.897,25 €	6.221,60 €	7.177,32 €	8.269,93 €	9.514,40 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	3.543,61 €	6.002,78 €	6.152,45 €	8.685,93 €	9.735,36 €
Acionistas/sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	- €	9.440,86 €	12.224,38 €	13.329,77 €	16.955,86 €	19.249,76 €
TOTAL PASSIVO	- €	9.440,86 €	12.224,38 €	13.329,77 €	16.955,86 €	19.249,76 €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	24.000,00 €	35.732,30 €	48.315,01 €	52.208,38 €	65.335,67 €	71.805,53 €

Fonte: Próprio autor

Tabela XXIV- Indicadores de Avaliação

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024
Indicadores de Performance					
Custos com pessoal/ Vendas	46%	40%	43%	39%	40%
CMVMC/ Vendas	42%	41%	41%	41%	41%
FSE/ Vendas	8%	6%	6%	6%	6%
Margem Operacional (EBITDA)	5%	12%	9%	14%	12%
Indicadores de Liquidez					
Liquidez Corrente	2,42	3,12	3,36	3,54	3,60
Indicadores Económico-Financeiros					
Rendibilidade do Capital Próprio	9%	30%	24%	34%	33%
Rendibilidade Bruta do Ativo	8%	27%	21%	31%	30%

Fonte: Próprio autor

Tabela XXV- Análise de Sensibilidade

Cenários	Previsto	Péssimo	Mau	Bom	Ótimo
	Vendas	Vendas (-20%)	Vendas (-10%)	Vendas (+10%)	Vendas (+20%)
Valor Atual Líquido	37.834,89 €	61.252,90 €	11.709,01 €	87.378,78 €	136.922,67 €
Taxa Interna de Rendibilidade	39%	-	-	78%	117%
Índice de Rendibilidade	2,90	-	-	5,4	7,89
Prazo de Recuperação do Investimento	3,24	-	-	1,77	1,26
	CMVMC	CMVMC (+20%)	CMVMC (+10%)	CMVMC (-10%)	CMVMC (-20%)
Valor Atual Líquido	37.834,89 €	3.211,68 €	17.311,60 €	58.358,17 €	78.881,45 €
Taxa Interna de Rendibilidade	39%	-	21%	56%	73%
Índice de Rendibilidade	2,90	-	1,87	3,94	4,97
Prazo de Recuperação do Investimento	3,24	-	4,24	2,37	1,86
	Taxa de Juro	Tx (+2%)	Tx (+1%)	Tx (-1%)	Tx (-2%)
Valor Atual Líquido	37.834,89 €	33.585,81 €	35.657,31 €	40.125,23 €	42.535,51 €
Taxa Interna de Rendibilidade	39%	39%	39%	39%	39%
Índice de Rendibilidade	2,90	2,69	2,80	3,02	3,12
Prazo de Recuperação do Investimento	3,24	3,32	3,28	3,20	3,16
	Prémio de Risco	PM(+2%)	PM(+1%)	PM(-1%)	PM(-2%)
Valor Atual Líquido	37.834,89 €	34.073,63 €	35.912,89 €	39.844,20 €	41.945,70 €
Taxa Interna de Rendibilidade	39%	39%	39%	39%	39%
Índice de Rendibilidade	2,90	2,72	2,81	3,00	3,11
Prazo de Recuperação do Investimento	3,24	3,31	3,27	3,20	3,17

Fonte: Próprio autor